



LÄÄKEMARKKINOINTIYHTIÖN ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNTI- PROSESSI

Jussi Vuori

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012
Ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

JUSSI VUORI

Lääkemarkkinointiyhtiön asiakaslähtöinen myyntiprosessi

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Joulukuu 2012

Myyntiprosessi on yksi lääketeollisuuden organisaatioiden ydinprosesseista. Hyvin suunniteltu ja operoitu myyntiprosessi mahdollistaa menestyksekkään ja kilpailukykyisen liiketoiminnan jatkuvasti muuttuvassa lääkemarkkinassa. Asiakaslähtöisyys on teoriassa myyntiprosessin päätekijöitä, mutta sen käytännön tasolla siinä on kehitettävää. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi teorian avulla myyntiprosessin pääpiirteet ja kehitetään lääkemarkkinointiyhtiön myyntiprosessia yhdessä teorian ja alan ammattilaisten parissa toteutetun kyselytutkimuksen avulla. Raportin rakenteena on myynnin ja markkinoinnin kirjallisuus, raportin kirjoittajan oma alan tuntemus johon perustuu myös motivaatio työn tekemiseen sekä tärkeimpänä lääkealan ammattilaisten keskuudessa tehty kyselytutkimus.

Tutkimus koostuu yhdestätoista asiakaslähtöisen myyntiprosessin kuvaamiseen liittyvästä avoimesta kysymyksestä, joihin organisaatioidensa eri tasoilla työskentelevät lääkealan ammattilaiset ystävällisesti vastasivat. Vastauksia saatiin kaikkiaan kymmenen kappaletta, joiden perusteella teoriaa soveltaen tuotettiin kuvaus hyvästä lääkeyhtiön asiakaslähtöisestä myyntiprosessista. Kuvaus myyntiprosessista ja sen suunnittelusta on työssä laaja pitäen sisällään markkina-analyysin, myyntiprosessin määrittelyn, asiakas-, markkina- ja organisaatiotiedon hyödyntämisen, segmentoinnin tärkeyden, asiakasrajapinta-ajattelun ja myyntimallit. Tutkimuksessa vastaajat ottivat prosessin eri tekijöihin kantaa oman asiantuntemuksensa ja alan kokemuksensa perusteella.

Vastaajien tietotaito ja kokemus alalta on huomattava, jonka tiimoilta kuvattua myyntiprosessia voidaan pitää lääkealan organisaatiolle hyvin soveltuvana ja erittäin asiakaslähtöisenä. Tutkimukseen vastanneet edustavat lääkealan organisaatioita kattavasti asiakasrajapinnan myyntihenkilöstä aina ylimpään johtoon asti.

Asiakaslähtöinen myyntiprosessi on aina organisaatiokohtainen ja perustuu yhtiön toimintatapoihin, valintoihin ja toimintaympäristön tekijöihin. Raportti osoittaa, että lääkealalla asiakaslähtöisyys on tiedostettu ja tarpeellinen ajattelutapa myyntiprosessin laaja-alaisessa suunnittelussa. Tutkimuksen mukaan huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, asiakaslähtöinen myyntiprosessi on tärkeä työkalu ja tarpeellinen resurssi kilpaillulla lääkemarkkinoinnin toimialalla.

Asiasanat: myyntiprosessi, myyntiprosessin suunnittelu, asiakaslähtöisyys, lääkemarkkinointi

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

JUSSI VUORI

Customer-oriented Sales Process in Pharmaceutical Marketing Company

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 16 pages
December 2012

The sales process is one of the key processes in pharmaceutical companies. Well planned and managed sales process enables successful and competitive business on the continuously changing pharmaceutical market. Customer orientation is theoretically one of the most important factors in the sales process, but the practical execution needs development. This thesis introduces the key points of a customer-oriented sales process and describes a pharmaceutical company's sales process through theory and a survey aimed at professionals of pharmaceutical business. The framework of this thesis consists of literature on sales and marketing, the writer's own industrial experience, which also motivated him in writing this thesis, and, most importantly, the survey carried out among professionals of pharmaceutical industry.

The survey had eleven open-ended questions about describing customer-oriented sales process that the pharmaceutical professionals working on the different levels of their organizations answered. The total of ten replies was given by the respondents and the replies gave an adequate amount of information, which, together with relevant theory, produced a description of a good customer-oriented sales process in a pharmaceutical company. The thesis has an extensive description of the sales process and its planning including market analysis, definition of sales process, exploitation of customer, market and organizational knowledge, the importance of segmentation, customer interface and sales types. In the survey the respondents commented on the sales process on the basis of their own expertise and experience within the industry.

The respondents' knowhow and experience in pharmaceutical industry is significant. Therefore the description of the sales process can be considered very customer-oriented and suits the pharmaceutical organisations well. The respondents of the survey represent pharmaceutical organisations comprehensively, from customer interface salespersons to company executives.

The customer-oriented sales process is always unique to the organisation and is based on the company's procedures, choices and operational environment. The thesis shows that pharmaceutical industry is aware of customer-orientation and sees it as a necessary way of thinking in the wide-range planning of the sales process. According to the survey, a carefully planned and implemented customer-oriented sales process is an important tool and an essential resource in pharmaceutical competition.

Key words: sales process, sales process planning, customer orientation, pharmaceutical marketing

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen menetelmät ja rakenne	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	8
2	Lääkemarkkinat ja asiakaslähtöisyyden korostuminen	10
2.1	Lääkemarkkinat ja markkinoinnin luonne	10
2.2	Asiakaslähtöisyys korostuu markkinan muuttuessa.....	11
3	Myyntiprosessin määrittely	14
3.1	Myynnin suunnitteluprosessin vaiheet.....	15
3.2	Myyntiputki – malli myyntiprosessista.....	17
4	Asiakas- ja markkinatieto	19
4.1	Asiakastieto suunnittelu- ja strategisena työkaluna	19
4.2	Asiakasryhmittely lääkeyhtiössä.....	21
4.3	Hiljainen tieto	23
4.4	Markkinatieto	25
4.5	Asiakkuudenhallinta ja järjestelmät	26
4.5.1	CRM-käsite, customer relationship management	26
4.5.2	CEM-käsite, customer experience management	27
4.6	Asiakkuudenhallinnan järjestelmät (CRM-järjestelmät)	28
4.7	Asiakassuhteet	31
4.8	Asiakassuhteiden johtaminen	34
5	Segmentointi.....	35
5.1	Perinteinen asiakasluokittelu ja segmentointi	35
5.2	Segmentointistrategiat	37
5.3	Segmentointiprosessi	39
6	Myyntiprosessi asiakasrajapinnassa	41
6.1	Myyntistrategia	41
6.2	Myynnin ohjaus ja johtaminen	44
6.3	Myynnin johtajan tehtäviä ja ominaisuuksia	45
6.4	Myynnin avaintoiminnot myynnin ohjauksen näkökulmasta	47
6.5	Organisaation kommunikaatio	48
6.6	Myyntimallit	49
6.7	Myyntimallit lääketeollisuudessa	52
7	Yhteenvedo ja pohdinta.....	54
7.1	Huomioita tutkimuksesta	55
7.2	Tutkimuksen arvointi	55

7.3 Ideoita jatkotutkimuksiin	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	60
Liite 1. Kyselytutkimuksen lomake.....	60
Liite 2. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntipäällikkö	61
Liite 3. Kyselytutkimuksen vastaukset: Toimitusjohtaja	62
Liite 4. Kyselytutkimuksen vastaukset: Avainasiakaspäällikkö	63
Liite 5. Kyselytutkimuksen vastaukset: Tuotepäällikkö	65
Liite 6. Kyselytutkimuksen vastaukset: Aluepäällikkö	66
Liite 7. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntipäällikkö	67
Liite 8. Kyselytutkimuksen vastaukset: Tuotespesialisti.....	69
Liite 9. Kyselytutkimuksen vastaukset: Aluepäällikkö	70
Liite 10. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntijohtaja	72
Liite 11. Kyselytutkimuksen vastaukset: Avainasiakaspäällikkö	74

1 Johdanto

Myyntiprosessi on ratkaiseva prosessi markkinointiyrityksissä, eivätkä lääkemarkkinointiin erikoistuneet yritykset tee tässä poikkeusta. Myyntiprosessi on mille tahansa tuotetta markkinoivalle ja myyvälle organisaatiolle yksi sen ydinprosesseista. Sen tulee olla tarkkaan suunniteltu ja loppuun asti hiottu kokonaisuus, jonka omistajat ja käyttäjät hyödyntävät sitä yhtenevällä tavalla ja yhteinen päämäärä mielessään.

Myyntiprosessi noudattelee samoja kaavoja eri talouselämän aloilla ja eri yrityksissä. Lääkemarkkinointiyrityksen myyntiprosessissa on vastaavuuksia aivan toisen tyyppisiä tuotteita markkinoivien yritysten myyntiprosesseihin, mutta merkittävästi myös eroavaisuuksia. Oman leimansa lääkemarkkinointiin antavat esimerkiksi tiukat lääkemarkkinoinnin säädökset, jotka omalta kohdaltaan ohjaavat alan yritysten myynti- ja markkinointitoimintoja.

Myyntiprosessi kuvataan useissa lähteissä (mm. Kairisto-Mertanen 2003, 46: joukko vaiheita joiden kautta myyjä pyrkii saamaan kaupan; Rubanovitsch & Aalto 2007, 33: tehokkaasti hoidettu myyntiprosessi ei kestä tuntia kauempaa) tiiviiksi, myyjän ja asiakkaan väliseksi, lisääntyneen kahdenvälisen kommunikaation vaiheeksi, jossa myyjällä on intressi myydä asiakkaalleen tuote tai palvelu. Tähän myyntiprosessimääritelmään sisältyy käytännössä ainoastaan ensikontaktin, tarvekartoituksen, kaupankäynnin eli neuvottelun ja kaupan päättämisen vaiheet.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lääkeyhtiön asiakaslähtöistä myyntiprosessia pääpiirteineen ja ominaisuuksineen laajemmin, eli varsinaisen kaupankäynnin ja siihen liittyvien vaiheiden lisäksi tarkastellaan myyntiprosessin taustalla olevia tekijöitä. Jotta myyntiprosessi olisi mahdollisimman tehokas ja tuottoisa, on sitä silmällä pitäen tehtävä tarkkoja suunnitelmia perinteisen markkinoinnin keinoja käyttäen.

Raportti tiivistää myyntiprosessin huolellisen suunnittelun ja tehokkaan toteutuksen olennaisimmat asiat erityisesti lääkemarkkinointiyrityksen näkökulmasta. Koska useimpien lääkemarkkinointiyritysten toiminnot ovat tarkasta viranomaisohjauksesta johtuen hyvin samankaltaiset, tarkastelun alla ovat lääkemarkkinointiyritykset saman alan yritysjoukkona, eikä yksittäinen alalla toimiva yhtiö.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Motivaatio tutkimuksen tekemiseen on lähtöisin kirjoittajan työtehtävistä lääketeollisuuden asiakas- ja myyntityön parissa. Lääketeollisuus on hyvin asiakasorientoitunut kaupallisen liiketoiminnan ala ja sen toimijat käyttävät liikevaihdostaan prosentuaalisesti huomattavan suuria osia myyntiin ja markkinointiin.

Myynnin ollessa suuressa roolissa lääkeorganisaatioiden toiminnassa on sen ohjaamisessa ja organisoitumisessa usein kehittämisen varaa. Myyntiprosessi on minkä tahansa kaupallisen ja asiakassuuntautuneen organisaation ydinprosesseja ja se olisi syytä tunnistaa ja mallintaa kehitysmielessäkin säännöllisesti.

Työn kirjoittaja ja tutkimuksen suunnittelija on itse työskennellyt lääketeollisuuden myynnin ja asiakastyön parissa ja on näin päässyt tarkastelemaan asiaa hyvin läheltä. Kirjoittajan näkemyksen mukaan näennäisesti toimivassa ja tehokkaassa myyntityössä on lääketeollisuuden piirissä kehitettävää.

Myyntitoiminta ja asiakaslähtöisyys ovat myös ajettava koko organisaation tehtäväksi sekä ajattelutavaksi, eikä sitä tule enää ajatella vain asiakasrajapinnassa tai sen edustajien johdossa työskentelevien tehtäviin kuuluviksi. Asiakaslähtöinen, toimiva ja tehokas myyntiprosessi on siis kaikkien lääke-markkinointiyhtiön toimintojen ja henkilöiden tavoitetilä.

1.2 Tutkimuksen menetelmät ja rakenne

Tutkimus tehdään tutkimuksellisella, mutta myös toiminta-analyttisellä otteella. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla päästään syventymään lääkeyhtiön myyntiprosessin eri tekijöihin ja suunnitteluun mahdollisimman perusteellisesti kokeneiden alan toimijoiden näkökulmat huomioiden. Tutkimuksen intressinä on selkeä kohteensa kehittäminen kuvaamalla adekvaatti asiakaslähtöinen myyntiprosessi lääketeollisuutta edustaville yrityksille. Tutkimuksellisen kehitystoiminta muodostuu kolmesta osatekijästä; tiedontuotannosta, toimijoiden osallistumisesta ja kehittämisprosessista (Rantanen & Toikko 2009, 9).

Tutkimuksellisuutta työhön tuo monipuolinen lähdemateriaaliperusteinen tiedontuotanto kirjoista ja sähköisestä ympäristöstä. Toimijoiden osallistuminen on kriittistä tutkimuksen riittävässä kehittämistarkoituksessa. Osallistuvat toimijat eli kyselyyn vastanneet omaavat hyvän toimialatuntemuksen sekä tiedostavat myyntiprosessin merkityksen. Tutkimukseen osallistuvat toimijat ovat kaikki alan ammattilaisia.

Kirjoittajan oma pohdinta raportin lomassa perustuu myös alan tuntemiseen. Kehittämistyö toteutuu yhdessä kirjoittajan oman pohdinnan ja kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Raportin rakenne ei erottele teoriaa ja tutkimuksen kehittävää funktiota, vaan pyrkii edetessään kuvaamaan hyvää lääkeyhtiön myyntiprosessia toisaalta teorian, toisaalta kehittämistyön osalta.

Kyselytutkimus toteutettiin lääkealan ammattilaisten keskuudessa n-luvun ollessa 10. Tutkimuksen kysymykset ovat avoimia eikä vastaaminen edellytä lähdemateriaalin käyttöä. Kysymykset käsittelevät kattavasti myyntiprosessin vaiheita ja suunnittelua ja ne on asetettu tutkimuksen teoriaperustan pohjalta. Kyselytutkimus löytyy liitteestä 1.

Haastateltavat valikoituivat alan monipuolisen työkokemuksen ja mahdollisimman pitkän työuran perusteella. Haastateltavien valintaperusteena oli myös avoin suhtautuminen alan kehitykseen ja omaan rooliinsa lääketeollisuuden toiminnassa. Esitetyt kysymykset myötäilevät niitä teemoja, joita teorian perusteella myyntiprosessin suunnittelussa tulisi huomioida. Aineisto analysoitiin kirjoittajan toimesta kysymys kerrallaan niin, että kaikkien vastaukset huomioitiin osaksi pohdinnallista osuutta. Näin pyrittiin löytämään keskeisimmät viestit sekä samalla huomioimaan yksittäiset parannusehdotukset ja huomiot.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on kuvata adekvaatti lääkemarkkinointiyhtiön asiakaslähtöinen myyntiprosessi. Se ei anna vastausta siihen, millainen lääkeyhtiön myyntiprosessi tulisi absoluuttisesti olla, vaan havainnollistaa niitä pääpiirteitä ja tekijöitä, jotka huomioimalla yhtiö voi kriittisesti ja kehittävään sävyyn tarkastella omaa myyntiprosessiaan.

Täydellistä myyntiprosessia ei ole olemassa, eikä kahta samanlaista. Ei voida myöskään asettaa organisaatiolle valmista myyntiprosessia, vaan se muokkautuu yhtiön toimintaan ja asiakastyöhön luontevasti sopivaksi ajan saatossa. On kuitenkin tiedostettava, että myyntiprosessi on yksi organisaation toiminnan ydinprosesseja ja sen jatkuva analysointi sekä kehittäminen on tärkeä organisaation tehtävä.

Työ ei raportoi spesifisti yhden lääkeyhtiön myyntiprosessia, eikä tutkimustiedon keruu ole yhden yhtiön henkilöstön varassa. Kyselytutkimukseen vastaavat edustavat lääkealan ammattilaisia eri organisaatioita ja organisaatiotasoja. Näin voidaan ajatella saatavan kokoon riittävän kattava otos lääkealan myyntiprosessien luonteesta tarkasteltuna eri suunnista, lähtökohdista ja käyttötarkoituksista.

2 Lääkemarkkinat ja asiakaslähtöisyyden korostuminen

2.1 Lääkemarkkinat ja markkinoinnin luonne

Lääkemarkkinat poikkeavat tavallisista hyödykemarkkinoista erityisesti tuotteiden patenttisuojauksien ja hintavalvonnan suhteen. Lisäksi lääketieteellisyydelle on tyypillistä hyvin merkittävät tutkimus- ja tuotekehityspanostukset sekä julkisen vallan osallistuminen markkinoille muun muassa lääkekorvausten maksajana. (Mankinen 2006)

Lähivuosina Suomen väestön keski-ikä nousee tuntuvasti. Iäkkäiden ihmisten osuus väestöstä kasvaa niin Suomessa samoin kuin monissa muissakin OECD-maissa. Tämä johtaa kansantaloudessa moniin rakenteellisiin muutoksiin. Väestön ikääntymisen myötä terveyspalveluiden kysyntä kasvaa selvästi (Mankinen 2006).

Terveyspalveluiden kysynnän kasvu vahvistaa lääkemarkkinan kysynnän kasvua, mutta ”muun muassa geneerinen substituoitio, aiempaa avoimempien markkinoiden tuoma kiristynyt hintakilpailu sekä tuottavuuden kohentamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat osaltaan vaikuttaneet kansainvälisesti verrattuna melko maltilliseen terveydenhoitomenojen kokonaiskehitykseen (Mankinen 2006)”.

Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka lääkemarkkinat ovat potentiaaaliltaan kasvavat, ei alan yritysten kannattavuus aivan korreloi sen kanssa. Alan yritysten onkin löydettävä uusia keinoja vastata kiihtyvään kilpailuun toimimalla entistä asiakaslähtöisemmin.

Lääkemarkkinoinnin luonteesta on kiistelty aina. Vielä kymmenen vuotta sitten useiden lääkeyhtiöiden toimintatavat asiakasmarkkinoinnissaan olivat suurpiirteisiä ja motiiveiltaan arveluttavia. Nykyisin valvonta on huomattavaa eikä asiattomia markkinointia juuri pääse tapahtumaan. Alla on kriittinen kuvaus lääkemarkkinoinnista irrotettuna Stakesin artikkelista ”Näkökulmia 2000-luvun terveyspolitiikkaan” (Rimpelä & Ollila 2004).

”Lääkemarkkinoinnissa, eli lääkkeiden myynninedistämisessä, käytetään monia keinoja. Näkyvimpiä muotoja ovat lääkäreille suunnatut lääkemainokset lehdissä ja erilaisissa tapahtumissa, lääke-esittelijöiden toiminta, lahjat, sekä matkojen ja juhlien järjestäminen ja maksaminen (Hemminki 2001). Näiden lisäksi lääkkeiden myynninedistämisessä käytetään epäsuoria keinoja: koulutustilaisuuksia, mediakampanjoita, informaation levittämistä potilasjärjestöjen kautta, tutkimuksia ja ylätasoa vaikuttamista. Lääkeyritysten myynninedistäminen on hyvin monimuotoista ja osittain piilotettua. Lääkemarkkinointia onkin vaikea määritellä.” (stakes.fi)

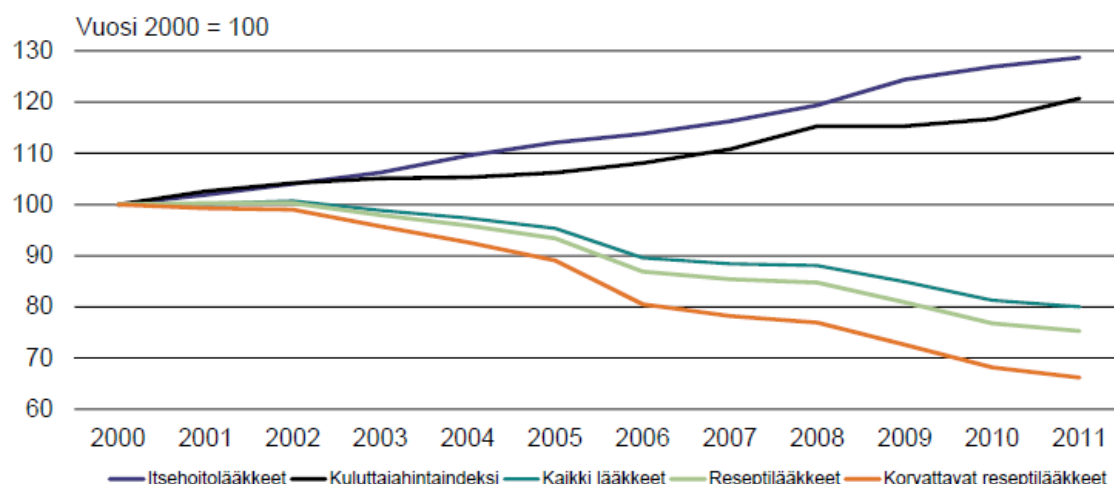
Kuvauksessa on vielä vuonna 2012 paikkansa pitäviä faktoja lääkemarkkinoinnista, mutta mainittakoon kirjoittajan oman kokemuksen pohjalta että markkinointi on nykyään läpinäkyvämpää ja erittäin tarkkaan valvottua sekä itseohjattua; lahjoja ei jaella, matkoja ei järjestetä eikä kuluja makseta. Teollisuudenaloista lääketeollisuus on itse asiassa nykyisin asiakkaisiin kohdistuneen vieraanvaraisuuteen sijoitettujen pääomien suhteen melko pieni verrattuna esimerkiksi raskaan teollisuuden myyntitoimintojen asiakaspanostuksiin.

2.2 Asiakslähtöisyys korostuu markkinan muuttuessa

Lääkemarkkinoinnin toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Merkittävin muutos markkinassa on tapahtunut valmisteiden hinnoissa ja niihin vaikuttavissa järjestelmissä. Vuonna 2003 voimaan tullut lääkevaihto ja sen laajentuminen 2009 patenttisuojaattuihin lääkkeisiin sekä samaan aikaan käyttöön otettu viitehintajärjestelmä ovat lisänneet rinnakkaislääkkeiden osuutta Kela-korvauksissa. Uudistukset lisäsivät myös lääkemarkkinoiden hintakilpailua.

(Lääketeollisuus ry 2010: Lääkemarkkinat).

Hinnanlaskun myötä lääkemarkkinointia tekevät yritykset ovat alkaneet keskittyä markkinoinnissaan entistä asiakslähtöisempään tapaan toimia. Indeksillä tarkastellessa (Tilastokeskus 2012) esimerkiksi eniten markkinoidut, reseptilääkkeet ja korvattavat reseptilääkkeet ovat saaneet osakseen huomattavaa hinnanalennusta viimeisen kymmenen vuoden aikana:



Lääkkeiden tukkuhintaindeksi kuvaa markkinoilla olevien avohoidon lääkkeiden hintakehitystä. Hintaindeksistä nähdään, että lääkkeiden hinnat laskevat, poikkeuksena itsehoitolääkkeet. Itsehoitolääkkeiden osuus lääkemyynnistä on hieman yli 10 %. Muiden kulutushyödykkeiden hinnat ovat nousseet 2000-luvulla.

Lähde: Tilastokeskus, 2012

Lähde: Lääketeollisuus ry 2010: Tilastot ja raportit.

Hinnanlaskun ohella tiukat ja viime vuosina edelleen tiukentuneet lääkemarkkinoinnin ohjeet ja säännöt ovat merkittävä osatekijä alan asiakaslähtöisemmästä suuntautuneisuudesta. Menneiden vuosien perinteinen lääke-esittely, jossa korostetaan vahvasti oman tuotteen etuja samalla kilpailijoiden etuja vähätellen, on käytännössä loppunut. Aito ratkaisukeskeisyys ja asiakkaan ongelmien ratkaisu on puolestaan korostunut. Lääkeyhtiöt tekevät aiempaa enemmän yhteistyötä, jopa sellaiset yritykset keskenään, jotka tavoittelevat samoja loppukäyttäjiä valmisteilleen.

Lääkeyhtiöt saattavat esimerkiksi järjestää yhteistyössä asiakastilaisuuksia, vaikka tuotteensa olisivat saman käyttöaiheen johdosta toistensa kilpailijoita. Yhteistyömuotoja voivat olla myös mm. markkinointi- ja potilasmateriaalin tuottaminen, erilaiset asiakasrajapinnan kyselytutkimukset, asiakasmarkkinointiyhteistyö (yhtiöt edustavat toistensa tuotteita omien tuotteidensa ohella joko yksipuolisesti tai kahdensuuntaisesti) ja globaalilla tasolla jopa tuotekehityksellinen yhteistyö.

Lääketeollisuus ry:n eettiset ohjeet

Myynnin edistämisen lisäksi lääkkeiden markkinoinnin tärkeä tehtävä on varmistaa lääkkeiden oikea käyttö. Lääkkeitä ei saa markkinoida miten vain eikä kenelle tahansa. Koska Lääketeollisuus tuntee vastuunsa, sen markkinointia sääntelevät lakien lisäksi alan omat Eettiset ohjeet.

Suomi on edelläkävijä omaehtoisessa lääkemarkkinoinnin valvonnassa ja lääkealan it-sesäätelyssä. Omaehtoinen valvonta on toiminut jo yli 50 vuotta. Sen malli on samanlainen kuin esimerkiksi lehdistöllä, jota valvoo Julkisen sanan neuvosto.

Lääketeollisuus ry:n jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan yhdistyksen ylläpitämiä Eettisiä ohjeita. Ne perustuvat lääke-, kuluttaja- ja kilpailusäädäntöön sekä kansainväliseen lääkemarkkinointia sääntelevään normistoon. Rikkomuksista voi saada suuretkin seuraamusmaksut.

Eettiset ohjeet sisältävät ohjeita

- lääkemarkkinointiin
- hyviksi lääke-esittelytavoiksi
- lääketeollisuuden ja potilasjärjestöjen väliseen yhteistyöhön
- kuluttajiin suunnattuun terveyttä ja sairautta koskevaan tiedotukseen ja informaatioon.

(Lääketeollisuus ry 2010: Eettiset ohjeet)

3 Myyntiprosessin määrittely

Myyntiprosessia ja sen suunnittelua voi lähestyä kahdesta eri laajuusnäkökulmasta. Toisaalta myyntiprosessiin kuuluu tarkka suunnittelu ennen varsinaista myyntiprosessin myyntivaiheen käynnistymistä, toisaalta myyntiprosessi usein ajatellaan olevan myyjän ja asiakkaan välinen kanssakäyminen sisältäen ensikontaktin, tarpeiden määrittelyn, kaupankäynnin eli tarjoamisen sekä myyntineuvottelut ja lopuksi kaupan sulkemisen eli klousaamisen.

Tämä työ tarkastelee myyntiprosessia sekä suunnitelmallisuuden että varsinaisen myynnin näkökulmasta, eli työssä ajatellaan myyntiprosessin sisältävän asiakkaan ja myyjän välisen kontaktin eri vaiheineen lisäksi myös myynnin ja myyntiprosessin suunnittelua. Huoliteltu myyntiprosessi on lääke-markkinointiyrityksille yksi sen ydinprosesseista varsinkin Suomessa, jossa useimmat lääkeyhtiöt toimivat markkinointiyhtiöinä tuotannon tapahtuessa toisaalla.

Lääketeollisuuden ammattilaisten keskuudessa tehdyn kyselytutkimuksen perusteella myyntiprosessi koetaan lääkealalla hyvin laajaksi kokonaisuudeksi. Asiakkaan ja myyjän välinen myyntitapahtuma on tutkimuksen perusteella olennainen, mutta vain pieni osa kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja perusteellista myyntiprosessia. Myyntiprosessin määrittelyssä mainittiin asiakasymmärryksen merkitys lääkeyhtiölle.

Tutkimukseen vastanneista vain kaksi vastaajaa toi esille suppean myyntiprosessin sen pitäen sisällään tarpeen kartoituksen, selventävät kysymykset, tiedon analysoinnin, argumentoinnin ja kaupan päättämisen. Kaikki muut mainitsivat myyntiprosessin olevan laajempi ja usean mukaan ennen kaikkea asiakaslähtöinen kokonaisuus, joka ominaisuutena kuvaa liiketoimintaprosessia hyvin.

Pörssitiedotteet ja talousraportit vahvistavat myynnin ja sitä kautta myyntiprosessin onnistumisen merkityksen lääkeyhtiölle. Orion-konsernin osavuosikatsauksesta 1-6/2011 selviää, että konsernin tehdessä ajanjaksolla 471 miljoonan euron liikevaihdon, sen myynnin ja markkinoinnin kulut samalla ajanjaksolla olivat 107 miljoonaa euroa (Orion Oyj 2012: Pörssitiedotteet), eli lähes 23 % liikevaihdosta.

Samalla vuosipuolikkaalla Orion-konsernin tutkimus- ja kehityskulut olivat 43 miljoonaa euroa, eli vuoden 2011 ensimmäisellä vuosipuolikkaalla Orion-konserni käytti rahaa myyntiin ja markkinointiin lähes 2,5-kertaisen määrän verrattuna tutkimuksen ja kehityksen kuluihin.

Vaikka Wikipediaa ei ole tässä työssä arvostettu tiedonlähteenä korkealle, määrittelee se myyntiprosessin osuvasti: ”Myyntiprosessi on tapa kuljettaa asiakasta tiettyjen vaiheiden läpi kohti tilausta. Myyntiprosessi on merkityksellinen sekä asiakkaalle, että myyjälle. Kun molemmilla osapuolilla on sama käsitys siitä, mitä tehdään missäkin vaiheessa, on osapuolilla mahdollisuus tehdä oma osuutensa oikea-aikaisesti ja laadukkaasti tähdäten mahdollisimman hyvään lopputulokseen kummankin osapuolen kannalta.”

Suunnittelun näkökulmasta asiakkaan ja myyjän välinen myyntineuvottelu jaetaan viiteen vaiheeseen; valmistelu, yhteydenotto, myyntikeskustelu, kaupan päättäminen, jälki-toimenpiteet muodostaen myyntityön loogisen rungon. Taitava myyjä tietää jatkuvasti, missä myyntiprosessin vaiheessa hän on asiakkaansa kanssa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 249)

Myyjän omaksuma myyntitekniikka [jolla tarkoitetaan myyjän toimintatapaa myyntiprosessin eri vaiheissa (Lahtinen & Isoviita 1998, 250), motivaatio ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten asiakassuuntaisesti hän toimii myyntiprosessin eri vaiheissa. Kaikki myyntiprosessin vaiheet ovat markkinoinnin näkökulmasta suunnittelua vaativia asioita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 249)

3.1 Myynnin suunnitteluprosessin vaiheet

Myyntiprosessi ja sen suunnittelu on jatkuva prosessi myyntiorganisaatiossa. Toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muuttuessa yhtiön on kyettävä tarpeen tullen muuttamaan myyntiprosessiaan ja mukauduttava ajankohtaisiin haasteisiin. Mitä huolellisemmin yritys on myyntinsä ja myyntiprosessinsa suunnitellut, sitä helpompi sitä on mukauttaa kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaiseksi.

Myyntiprosessin suunnittelussa huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi:

- Yritys- ja kilpailija-analyysi: Missä olemme nyt?
- Painopisteiden määrittäminen: Mikä on tärkeintä?
- Tulostavoitteiden asettaminen: Mihin haluamme päästä?
- Myyntistrategiasta päättäminen: Mikä on toimintalinjamme?
- Toimintaohjelmasta päättäminen: Mitä kilpailukeinoja käytämme?
- Suunnitelmien toteutus: Mikä on toimintatapamme?
- Tulosten seuranta ja raportointi: Kuinka kävi, mitä opimme?

(Lahtinen & Isoviita 1998, 254)

Myyntiprosessia suunnitellessa on tärkeää suunnitella tulevaa toimintaa asiakasrajapinnassa mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Listaan tulisi siis lisätä analyysi asiakkaista ja asiakkuuksien sekä asiakassuhteiden johtamisesta.

Asiakaslähtöisyys on suora seuraus yritysorganisaation markkinaorietaatiosta. Jotta yritys kokonaisuudessaan voi toimia asiakaslähtöisesti, tulee käytännön liiketoimintaprosessit (myyntiprosessi) rakentaa juuri markkinatarpeiden tehokasta tunnistamista ja tyydyttämistä silmällä pitäen (Tikkanen & Vassinen 2009, 44). Näin ollen asiakastieto, asiakastuntemus, asiakassuhteiden hyödyntäminen ja tarkka sekä jatkuva segmentointi ovat myös lääkeyrityksen myyntitoiminnan korkeatasoiselle ylläpitämiselle elintärkeitä.

Myyntiprosessi on suunnitelmallisuudeltaan laaja ja vaatii huomiota monilta tahoilta yrityksen sisältä; se ei ole ainoastaan myynnin asia, vaan sen suunnitteluun tulee liittyä markkinoinnin, talousosaston ja muiden yrityksen toiminnan kannalta olennaisten tahojen edustajia. Sitä suunnitellessa tulee ottaa huomioon sekä yrityksen johdon tavoitteet ja strategiat, mutta myös myyvä henkilöstö asiakasrajapinnasta. Myyntiprosessi on asiakaslähtöisessä yrityksessä koko organisaatiolle päänvaiva, energian suuntima ja palkki on maksaja.

Tutkimuksen kysymyksessä numero 2 vastaajia pyydettiin määrittelemään lääkeyhtiön asiakaslähtöisen myyntiprosessin suunnittelun pääpiirteitä. Asiakaslähtöisyys itsessään nousi vastauksissa vahvasti esiin, mikä viittaa siihen, että vastaajat todella havahtuivat ajattelemaan asiakaslähtöisyyttä omassa toimenkuvassaan.

Vastausten perusteella asiakkaat tulisi kartoittaa tarkasti ja asiakastuntemusta tulisi hyödyntää segmentoinnissa. Tämä myös mainittiin useimmissa vastauksissa tärkeäksi osaksi lääkeyhtiön myyntiprosessin suunnittelua.

Vain kaksi vastaajaa mainitsi tässä kysymyksessä myyntiprosessin suunnittelun kuuluvan koko organisaatiolle. On huomionarvoista, että myyntiprosessi on yksi yhtiön ydinprosesseja koskien sen kaikkia tasoja. Organisaation eri tasojen erikoisosaamisalueet ja vahvuudet jäävät helposti hyödyntämättä, jos myyntiprosessia pidetään vain myynnin johdon suunnitelmien varaisena toimenpiteenä.

Johtavassa asemassa toimivan vastaajan mukaan tiedolla (kokonaisvaltaisesti) ja sen prosessoinnilla on merkittävä rooli myyntiprosessin suunnittelussa. Tiedon pohjalta voidaan asettaa tarkat tavoitteet ja määritellä niiden perusteella myynnin strategiaa.

Yksi vastaaja nosti esille yhtiön resurssit ja niiden hyödyntämisen suhteessa markkinapotentiaaliin. Alalle on ollut tyypillistä share of voice -ajattelu, jossa oman tuotteen näkyvyyteen markkinoilla on satsattu vahvasti ja tavoitteena on ollut määrällisesti mahdollisimman suuri näkyvyys. Tästä syystä ala oli aiemmin vahvasti rekrytointivoittainen.

Henkilöstön suuren määrän aiheuttama ylikuumentuminen on johtanut viime vuosina kulukurin ja säästöjen tiukentumisen johdosta alan myyntihenkilöstön vähenemiseen. Share of voice -ajattelu on saanut rinnalleen tavoitteen laadukkaasta ja asiakastarvelähtöisestä toimintatavasta, johon palataan myöhemmin tässä työssä.

3.2 Myyntiputki – malli myyntiprosessista

Mattila & Rautiainen (2010) esittelevät kirjassaan ”Putki – johda markkinointia ja myyntiä yhdessä” putken (s. 42–43), joka kuvaa myyntiprosessia sekä markkinoinnin että myynnin näkökulmasta yrityksen sisältäpäin katsoen. Putken malli havainnollistaa sen, miten yritys asiakasmarkkinoinnissaan pyrkii löytämään oikeat asiakkaat, näiden oston motiivit sekä ajurit ja saamaan aikaan asiakaskohtaamisten tiimoilta kauppaa. Putken lopussa asiakkuuden vaaliminen on se optimitila, johon prosessi onnistuessaan tähtää.

Putki (Mattila & Rautiainen 2010, 43) on yksi toimiva malli myyntiprosessille. Se ilmenee perinteistä myynnin prosessin kuvausta laajempaan ottaen jatkuvan segmentoinnin osaksi prosessia, kuten lääkeyhtiöt ovat omaksuneet tavakseen käsitellä myyntitoimintojaan.

Myös potentiaalisten asiakkaiden ostojen ajureiden ja esteiden ymmärtäminen on hyvä huomioida myyntiprosessissa. Myyntiprosessi on paljon muutakin kuin face-to-face -tapaaminen asiakkaan luona, mutta on myös tärkeää tiedostaa myyntiprosessin viimeisen vaiheen, kulminaatiopisteen eli asiakaskohtaamisen tärkeys.

Huippumyymyjältä edellytetään kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18). Erinomaisuuteen tähtäävän myyjän on tunnettava myyntiprosessin vaiheet, osattava soveltaa, hallittava tilanneherkkyys ja oltava perusteellinen sekä tunnollinen prosessia kohtaan. Putken (Mattila & Rautiainen 2010) avulla myyjä välttää turhaa työtä, sillä huonosti tehty segmentointityö ajaa myyjän tilanteeseen, jossa paraskin myyntiprosessin hallinta on turhaa asiakkaan ollessa kaupanteon kannalta irrelevantti ja epäpotentiaalinen.

Myyntiputki on omiaan korostamaan myyntiprosessin asiakaslähtöisyyttä. Prosessin peruskäsitteen mukaan liiketoimintaprosessi [yleisesti] on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen; prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen (Hannus 1997, 41). Putken (Mattila & Rautiainen 2010, 43) alkupäässä on ”kohderyhmien tunnistaminen” ja lopussa ”asiakkuuden vaaliminen”, eli se laajentaa myyntiprosessiajattelua entisestään asiakassuuntautuneisuutta kohti.

4 Asiakas- ja markkinatieto

4.1 Asiakastieto suunnittelu- ja strategisena työkaluna

Menestyksenkäs liiketoiminta on aina perustunut relevantin tiedon keräämiselle ja sen tehokkaalle hyödyntämiselle. Yrityksen täytyy [markkinointi-]strategisten linjaustensa perustaksi määritellä sisäiset ja ulkoiset tietotarpeensa sekä tapansa kerätä, tulkita ja jakaa verkostossaan liiketoiminnalleen relevanttia tietoa (Tikkanen et al 2007, 52). Asiakastietoa hankitaan sekä yrityksen ulkopuolelta että yrityksen omista tietovarastoista (Bergström & Leppänen 2009, 463).

Asiakastietoprosessit ovat valitettavan usein varsin mekaanisia ja keskittyvät pääosin eksplisiittisen tiedon keräämiseen ja jakelemiseen. Yritysten sisäisiin raportteihin kerätään usein enemmän tai vähemmän mekaanisesti monenlaisia asiakkaita koskevaa tietoa, mutta sen jalostaminen paremmiksi markkinointistrategioiksi on usein puutteellista. (Tikkanen et al 2007, 54)

Nykyisin käytössä olevat tieto- ja viestintätekniset apuvälineet tarjoavat runsaasti reaaliaikaista tietoa, mutta useimmilla yrityksillä on silti vaikeuksia tietoprosessinsa hallinnassa. Yritysten tulisi huolellisesti määritellä, mitä tietoa ne tarvitsevat markkinointistrategiansa muotouttamisessa ja toteuttamisessa, ja tulisi määritellä myös, kuka sitä tarvitsee.

On tärkeää määritellä tiedon keräämiseen, tulkintaan ja jakeluun (eli viestintään) liittyvät prosessit ja niitä tukevat järjestelmät (Tikkanen et al 2007, 52). Vaikka määrittelysinänsä on yrityksen johdon tehtävä, on tiedon hallinnassa silti konsultoitava asiakasrajapinnan henkilöstöä.

Asiakastietoa tuotetaan ja hallinnoidaan yhä tehokkaammin esimerkiksi nykyaikaisten, kehittynyttä tieto- ja viestintätekniikkaa käyttävien CRM-järjestelmien (kts. luku 4.6) avulla. Voidaan kuitenkin väittää, että harvalla yrityksellä on kovin jäsentyntä tapaa kerätä ja analysoida asiakkaitaan koskevaa tietoa strategisesta näkökulmasta (Tikkanen et al 2007, 53).

Lääkemarkkinointialan yritykset tekevät tässä asiassa poikkeuksen moniin muihin myyntifokusoituneisiin aloihin nähden. Erilaiset asiakas- ja asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat lääkealan yrityksillä pitkälle kehitettyjä, sekä myynnin suunnittelun että päivittämisen myyntityön kannalta käyttökelpoisia järjestelmiä.

Asiakastiedon tarve riippuu markkinoivasta yrityksestä ja tuotteesta (Bergström & Lepänen 209, 465), ja lääkeyhtiön kohdalla myös asiakkaan asiakkaasta. Koska lääkevalmiste on lähes aina kehitetty tiettyyn spesifiin vaivaan tai sairauteen, määrää asiakkaan asiakaskunta sen, ketä asiakkaita kannattaa tavata.

Asiakastiedon vieminen segmentoinnin pohjaksi on siis perin yksinkertaista, jos asiaa lähestyy ainoastaan markkinoitavan lääketuotteen ja asiakkaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslähtöisessä toiminnassa on kuitenkin kategorisoitava asiakkaat tarkemmin, jotta asiakkaiden tarpeet ja ratkaisut niihin saadaan noteerattua tehokkaimmin.

Koska asiakkaita on paljon ja heidän mobilisaationsa nykyisin huomattavaa, on erityisen tärkeää, että järjestelmää pystytään ylläpitämään ja sen tietorakennetta muokkaamaan helposti ja koko myyntiorganisaation toimesta. Asiakastiedon keruu ja prosessit kulmineituvat siihen, että yritys voi suorittaa segmentointinsa mahdollisimman tarkasti.

Tarkkaan segmentointiin viittavat myös tutkimuskyselyyn vastanneet lääkealan ammattilaiset kysymyksessä numero 3 asiakastiedon hyödyntämiseksi myynnin suunnittelussa. Segmentointi koettiin ratkaisevan tärkeäksi, mutta sen tarkemmassa analyysissä on parantamisen varaa. Segmentointi tulisi tehdä nykyistä monipuolisimmin kriteerein, esimerkiksi vaikuttavuuden perusteella ja tarvelähtöisesti. Perusteellinen, hyvin spesifi segmentointi jouduttaa tietä kohti segmenttikohtaista strategiointia, jota yhden vastaajan kommentoissa peräänkuulutettiin.

Vaikuttavuuden merkityksestä segmentointiin puhutaan tarkemmin kysymyksessä numero 7 ja luvussa 5 Segmentointi, mutta yksi tutkimukseen osallistunut toi esiin asiakassuhdeperusteisen myynnin suunnittelun osaksi mielipidevaikuttajien hyödyntämisen. Vastaajan mukaan myynnin suuntaviivojen, tavoitteiden ja prosessin suunnittelussa tulisi hyödyntää myös korkeamman profiilin asiakkuuksia, joiden mielipidevaikutusarvoa voidaan pitää suurena. Tällä toimintamallilla olisi mahdollista tuoda myyntiprosessin asiakasnäkökulmaan syvyyttä. Mielipidevaikuttajien konsultointi auttaisi kirjoittajan näkemyksen mukaan myös potentiaalisten ongelmakohtien vähentämistä.

Segmentoinnin ja asiakasstrategisen suunnittelun perustana voidaan pitää vastausten perusteella myös asiakassuhteiden laatua ja tilaa. Tämä tuo uuden ulottuvuuden perinteiseen segmentointiin ja varsinkin matalimmissa myyntiorganisaatioissa toimii käypänä työkaluna; segmenttiin valikoituu tai siitä poistuu asiakkaita myös suhteen laatuپرستهilla.

Vastauksissa esiin tuotiin myös tulosten analysointi ja omien myyntikokemusten tarkastelu osana asiakastiedon hyödyntämistä. Tulosten analysointi saattaa jäädä vähälle huomiolle, jos myyntitulokset ovat hyviä ja organisaatio kokee näin myyntiprosessin toimivan. Heikompien tulosten aikoina myyntiprosessia ja ennenkaikkea asiakasrajapintatyötä aletaan tarkastella ja analysoida tarkemmin. Vanha viisaus on että miksi korjata jotain mikä ei ole rikki, ja menestyksekkäässä myyntitilanteessa perehdytäänkin turhan vähän siihen, millä menetelmillä hyviin myyntituloksiin on kaiken kaikkiaan päästy.

4.2 Asiakasryhmittely lääkeyhtiössä

Yksi perinteisen asiakasryhmittelyn muodoista lähtee siitä, että asiakkaat luokitellaan asiakassuhteen vaiheen perusteella (Bergström & Leppänen 2009, 467). Luokittelun mukaisia asiakasryhmiä ovat:

- Suspektit, joista ei vielä tiedetä tarpeeksi
- Prospektit, joista tiedetään jotain
- Ensiosastajat tai satunnaisasiakkaat, jotka tunnistamalla päästään kehittämään asiakassuhdetta
- Kanta-asiakkaat ja avainasiakkaat, jotka ovat tärkeimmät asiakkuudet
- Suosittelijat, jotka tuottavat välillisesti

Kohderyhmän jäsen, jolla toimialan, kokoluokan tai muun demografisen tekijän perusteella voi olettaa olevan kiinnostusta käsillä olevaan tarjoomaan, on suspekti, sananmukaisesti relevantiksi epäilty. Prospektista voidaan puhua, kun potentiaali on antanut jonkinlaisen signaalin kiinnostuksestaan. (Mattila & Rautiainen 2010, 27–28)

Asiakkaat ryhmitellään tavoitteiden asettamista varten ja oikean strategian löytämiseksi kullekin asiakasryhmälle (Bergström & Leppänen 2009, 467). Kantavana ajatuksena on, että potentiaalin ilmennyttyä (suspekti / prospekti) asiakkuutta lähdetään kehittämään.

Kaupantekoa seuraa ensiasiakkuus, jonka varaan ei varsinkaan tuotemyynnissä kannata liikaa laskea. Usein vasta kolmannen ostokerran tai jatkuvissa suhteissa noin vuoden asiakkuuden jälkeen voidaan puhua kanta-asiakkuudesta. (Mattila & Rautiainen 2010, 28–29)

Asiakkuudesta tavoitellaan pysyvää, aktiivista ja kannattavaa asiakassuhdetta, johon molemmat osapuolet ovat sitoutuneet. Asiakastyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä on molemmin suuntainen vuorovaikutussuhde (Rope & Pyykkö 2003, 363), jossa tyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja toisinpäin.

Asiakasryhmiä, niiden ostopotentiaalia ja sitoutumisen astetta on lääke-markkinoinnissa hyvin vaikea määrittää. Suspektiasiakas, josta ei välttämättä tiedetä juuri mitään, saattaa oikeassa positiossa olla hyvinkin kannattava ja yhtiön tiettyä valmistetta hoitomenetelmässään suosiva. Toisaalta luultu avainasiakas saattaa todellisuudessa olla merkittävä asiakasinvestointien kohde ilman mainittavaa suoraa kaupallista kannattavuutta.

Ongelma syntyy siinä, että lääkeyhtiöiden asiakkaiden eli lääkäreiden ei tule eikä tarvitse ilmoittaa millä lääkevalmisteilla milloinkin potilaitaan hoitavat. Näin ollen asiakkaiden ryhmittely on abstraktia, eikä tarkkoja rajanvetoja voida tehdä kuin yleisellä, asiakkaan ominaisuuksien ja position tasolla.

Suosittelijat eli ambassadorit ovat monesti lääkeyhtiölle kullan arvoisia asiakkaita, vaikka eivät tekisi nimeksikään potilasvastaanottoa ja sitä kautta määräisi lääkkeitä. Tiedemaailmassa, jota lääkärit parhaimmillaan edustavat, on tapana kuunnella kokeneita, päättävissä asemissa olevia mielipidevaikuttajia.

Yhden tai muutaman henkilön mielipide saattaa lääke-markkinointiympäristössä vaikuttaa vahvasti koko tuotteen markkinoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Näin ollen suosittelijoiden kanssa on syytä päästä mahdollisimman lähelle sitoutunutta, tyytyväistä ja vuorovaikutteista asiakassuhdetta.

4.3 Hiljainen tieto

Hiljainen eli implisiittinen tieto on tulkinnallista, yksilöiden tai ryhmien hallussa olevaa tietoa, jota usein on vaikea tai jopa mahdoton koodata eksplisiittiseksi tiedoksi esimerkiksi yrityksen sisäiseen muistioon (Tikkanen et al 2007, 53). Asiakastieto on mitä tahansa tietoa, joka liittyy asiakassuhteen tai muun yrityksen liiketoimintamallille relevantin verkostosuhteen tilaan, luonteeseen, tuloksiin ja kehitysvaiheisiin. Tieto voi olla eksplisiittistä, tietokannoista kerättävää tietoa, mutta yhtä hyvin se voi olla yrityksen rajapintahenkilöstön hallussa olevaa hiljaista tietoa (Tikkanen et al 2007, 53).

Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi käden taitoa, ongelmien ratkaisukykyä tai muuta sellaista, mitä henkilö osaa, mutta jota on hyvin vaikea kirjoittaa paperille tai jakaa muille välittömästi omaksuttavassa muodossa (Grönroos 2006, 116–117). Yleisesti hiljainen tieto on hiljaista kahdesta syystä; joko tahattomasti tai tahallisesti.

Tyypillistä on, että yksilö tietää tai osaa jotakin, mutta ei edes yritä kertoa sitä muille, koska olettaa kaikkien tietävän tai osaavan saman asian (Grönroos 2006, 117). Tässä on kysymys piilossa olevasta informaatiosta. Toisaalta kahdella yksilöllä voi olla kommunikaatiovaikeuksia, koska he eivät puhu samaa kieltä tai muuten eivät ole samalla aaltopituudella. Tämän vuoksi hiljaisella tiedolla tarkoitetaan vain sellaista tietoa, jota on vaikea siirtää muille edes häiriöttömissä tilanteissa. (Grönroos 2006, 117)

Hiljainen tieto on tyypillisimmillään jotakin, jonka olemme opetelleet ja osaamme teknisesti. Hiljaista tietoa voi olla myös kyky analyyttiseen tilanteen tarkasteluun ja johtopäätösten vetämiseen. Myös useat ihmilliset ominaisuudet, kuten hienotunteisuus, huumorintaju tai luontainen karisma, kuuluvat hiljaisen tiedon alueeseen. (Grönroos 2006, 117)

Käytännössä hiljaisen tiedon siirrolle on monia esteitä:

- kokeneet organisaation jäsenet ovat haluttomia siirtämään osaamistaan muille,
- käytössä ei ole mitään tekniikkaa tai mekanismia, jolla hiljaista tietoa siirretään, tai
- tiedon siirtoon ei ole aikaa eikä muita mahdollisuuksia, koska organisaatio on pirstoutunut maantieteellisesti tai on jatkuvassa muutoksessa. (Grönroos 2006, 117)

Yleisesti kokeneiden myyjien keskuudessa, niin lääketeollisuudessa kuin muillakin kaupallisilla aloilla, jätetään tarkoituksella asioita kertomatta nuoremmille kollegoille. Useimmiten syynä tähän on yrityksen sisäiset provisiojärjestelmät, jotka ohjaavat myyjä sekä konkreettisesti että alitajuisesti keskinäiseen kilpailuun, jolla pyritään maksimoimaan irtiotetut tehot myynnissä. Tämä on myös yksi provisiopalkkausjärjestelmän varjopuolia; myyjät kilpailevat keskenään yrityksen sisäisen tiedonsiirron ja kommunikaation kustannuksella.

Lääketeollisuuden henkilöstö pitää hallussaan uskomatonta määrää hiljaista tietoa, erityisesti myyntihenkilöstö sellaista tietoa, joka koskee asiakasrajapintaa. Alaa nähneet ammattilaiset tuntevat oman tuotteensa tai palvelunsa sekä substanssinsa läpikotaisin ja kokemuksen myötä myös toimiala asiakaskuntineen, byrokratioineen ja toimintatapoineen on käynyt tutuksi. Lääkemarkkinoinnin myyntihenkilöstö oppii ajan kanssa tuntemaan eri sairaanhoitopiirien ja niiden yksiköiden byrokratia- ja hoitoketjut sekä kommunikaation asiakaskuntaan ja sen sisällä aina asiakkaiden välisiin henkilökemioihin asti. Näillä kaikilla tekijöillä voi olla suuri ja ratkaiseva merkitys tuotteen menestyksen kannalta.

Tutkimuksen kysymyksessä 4 selvitettiin, kuinka lääkeyhtiö saisi paremmin hyödynnettyä organisaation hiljaista tietoa myynnin edistämiseksi. Kuten todettua, yleisesti alan henkilöstön keskuudessa tiedostetaan, että hiljaista tietoa on paljon, mutta toimet sen hyödyntämiseksi ovat vähäiset.

Useissa vastauksissa painotettiin hiljaisen tiedon esiinsaamiseksi ja hyödyntämiseksi yhteisöllisyyden lisäämistä, avointa keskustelukulttuuria ja yleisesti parempaa kommunikaatiota organisaation eri tasojen välillä. Lääkeyhtiön asiakasrajapintatyöskentely on sosiaalista, mutta yhteydenpito omaan organisaatioon on vähäistä tai rajattua pieneen osaan organisaatiota. Tilaisuuksia, joissa hiljaiselle tiedolle luodaan olosuhteet tulla esiin, koetaan olevan lukumääräisesti vähän.

Kyselytutkimuksen vastauksissa juuri kysymykseen hiljaisen tiedon paikantamisesta ja hyödyntämisestä saatiin runsaasti konkreettisia ehdotuksia ja esimerkkejä. Hiljaisen tiedon olemassaolon tiedostamisesta pitäisi tulla osa arkea ja sitä varten voitaisiin perustaa erilaisia foorumeita, joissa kanavat avattaisiin läpi koko organisaation. Yksi vastauksissa ehdotettu vaihtoehto voisi olla myyntiorganisaation vastuun kasvattaminen myyntiprosessin suunnittelussa, jotta asiakastieto saisi oikeutta hyödyntämisessään.

Muita konkreettisia esimerkkejä hiljaisen tiedon hyödyntämisestä tutkimuksen vastauksissa olivat:

- Brand team -työskentely
 - kuuluu useiden lääkeyhtiöiden strategiatyökaluihin
 - toiminnan luonteessa mahdollisesti kehittämistä ja uudistamista
 - konsultit, vaihtuvat jäsenet, hallinnon rooli?
- Sisäinen advisory board
 - edustajisto kaikilta organisaatiotasoilta
 - fokus myynnissä ja sisäisten asioiden kehittämisessä, ulkoiseen viestintään ja hallintoon oma advisory board
- Vinkkilinkki
 - nettipohjainen, esim. intranet, helppo access
 - koko organisaation käytössä, lisää kommunikaatiota
 - liikuttaa ajankohtaista tietoa organisaation sisällä, asiakasrajapinnan ja konttorin välinen tietoliikennetyökalu
 - tiedon nopea liikuttelu ja hyödyntäminen

Hiljainen tieto ei ole pelkästään myynnin ja asiakasrajapinnan haaste tai mahdollisuus; hiljaista tietoa, jota voitaisiin hyödyntää myynnin eduksi, on myös organisaation hallinnollisissa osissa. Tieto olisi siis saatava liikkeelle, tähän tarvitaan oikeita ajureita, motivaatiota ja konkreettisia toimia tai työkaluja. Hiljaisen tiedon tehokas hyödyntäminen oman organisaation sisältä tai koko lääkealan piiristä voi olla huomattava kilpailuetu.

4.4 Markkinatieto

Markkinatieto on asiakastietoa kokonaisvaltaisempaa tietoa toimialoista tai kohdemarkkinoista ja niiden kehityksestä. Sen prosessoinnissa on tärkeää tunnistaa toimialojen avainominaisuuksia ja seurata niiden kehittymistä.

Esimerkiksi perinnäisessä toimiala-analyysissä tarkastellaan toimialan keskittyneisyyttä (kilpailijoiden lukumäärää ja kokoa) tai markkinoiden kokoa ja kasvua sekä kilpailijoiden markkinaosuuksia. Markkinatieto käsittää myös asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä sekä niiden muutoksia koskevia tekijöitä ja trendejä (Tikkanen et al 2007, 54).

Markkinoilta on tunnistettava potentiaali, tarpeet ja kysyntä (Bergström & Leppänen 2009, 64–65), jotka kaikki lähtevät liikkeelle asiakastiedosta. Jotta voidaan olla perillä markkinoista, on tunnettava sen asiakkaat. Toisaalta on tunnettava markkinat ja niiden toimintamallit, jotta voidaan hyödyntää asiakastietoa oikein.

Lääketeollisuuden markkina uudistuu jatkuvasti tuotekehityksen myötä. Siinä on kuitenkin tietyt ominaispiirteet, jotka säilyvät riippumatta alan yritysten ja tuotteiden tilanteista. Kysyntää lääkemarkkinoilla on aina ja sen heilahtelut ovat marginaalisia, sillä sairastaminen on pysyvää. Näin ollen markkinan potentiaali on myös aina olemassa sen muuttuessa esimerkiksi kuluttajien elintapamuutosten myötä. Asiakaskohtainen tarve vaihtelee asiakkaan position ja oman asiakaskunnan muutosten myötä.

Kaiken kaikkiaan lääkemarkkina on kuitenkin kasvava ja sitä kautta toimijoilleen suotuisa, erityisesti T&K-orientoituneille alan yrityksille. Esimerkiksi Euroopassa lääkeala on kasvanut viimeisten 10–15 vuoden ajan tutkimus- ja kehitysinvestointien ollessa alalla 15,3 % kokonaisliikevaihdesta (EUR-Lex 2007). Oikein suunnitellulla ja onnistuneella tuotekehityksellä on lääkeyritykselle luvassa kannattava liiketoiminta, vaikka markkina muuttuisi ja markkinatieto ei olisikaan huipussaan.

4.5 Asiakkuudenhallinta ja järjestelmät

4.5.1 CRM-käsite, customer relationship management

CRM-käsitteen (customer relationship management) alkuperäinen ajatus viittaa kokonaiseen toimintakehykseen ja kulttuuriin, jossa asiakkuuksia tarkastellaan sekä analyytisesti että operatiivisesti asiakassuhteen tasolla. CRM näyttäytyy monille markkinoijille aktiivisen suunnittelun ja toiminnanohjauksen välineenä (Mattila & Rautiainen 2010, 32), eikä ainoastaan menneiden tapahtumien tietopankkina.

Käsitteenä CRM on lääkemarkkinoinnille erittäin keskeinen. Kyselytutkimuksen vastauksista käy ilmi, että lääkeyhtiön CRM (-järjestelmältä) toivotaan myös suunnitelmallisen työkalun ominaisuutta. Perinteisesti lääkemarkkinoinnin tiedonhallinta on tärkeässä roolissa koko organisaation kannalta, mutta työkaluna tai toimintamallina ne ovat suurelta osin historiatiedon pankkeja. Asiakkuudenhallinta tai -johtaminen on parhaimmillaan strateginen väline, jota voidaan käyttää myynnin suunnittelussa myyntiprosessin eduksi.

CRM olemassaolollaan ja tiedostettuna yrityksen markkinoinnissa ja myynnin suunnittelussa sekä johtamisessa vie koko yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. CRM on yrityksen johtamisen keskeinen osa-alue, jossa asetetaan tavoitteet, valitaan strategiat ja asiakkuudet sekä suunnitellaan markkinointi asiakasryhmittäin. (Bergström & Leppänen 2009, 461-462)

4.5.2 CEM-käsite, customer experience management

CEM viittaa asiakaskokemuksen johtamiseen (customer experience management), jossa huomio kiinnittyy järjestelmien, raportoinnin ja hallinnan sijaan asiakkaan kohtaamisiin yrityksen tuotteen, palvelun tai brändin kanssa. CEM-ajattelussa näitä kohtaamispisteitä halutaan varta vasten suunnitella ja niiden yhdenmukaisuutta vaalia. Sen vahvuus on huomion kiinnittäminen yksittäisiin kohtaamispisteisiin, jotka vääjäämättä ovat asiakassuhteen vahvistumisen tai ohentumisen tärkeintä raaka-ainetta. (Mattila & Rautiainen 2010, 34–35)

Käsitteenä CEM tekee vasta tuloaan lääketeollisuuden markkinointiin ja asiakassuuntaiseen ajatteluun. Käytössä se sen sijaan lienee ollut ainakin yksittäisillä asiakasrajapinnassa työskentelevillä jo pitkään. Asiakaskohtaaminen on alalla nopea, tilanneherkkyyt-
tä edellyttävä ja usein myös rauhaton, joten asiakkaaseen on syytä keskittyä parhaalla mahdollisella intensiteetillä.

CEM on suurimmalta osin yksittäisen myyjän työkalu asiakasrajapinnassa. Asiakaskohtaamisen johtamisen tason määräytyy myyjän ominaisuuksien ja kokemuksen mukaan; mitä tarkkaavampi, tilanneherkempi, oivaltavampi ja kokeneempi myyjä on kyseessä, sitä korkeampi on myyjän CEM-taso.

4.6 Asiakkuudenhallinnan järjestelmät (CRM-järjestelmät)

Tavallisimmin markkinoinnin ja myynnin tietolähteenä on CRM-järjestelmä. Varsin tavanmukaisesti työkalujen kehitys on kuitenkin lähtenyt tietojärjestelmähankkeesta, ei markkinoinnin ja myynnin prosessien tukemisen tai kehittämisen tarpeista. Monesti CRM edustaakin organisaation päättäjille jäykähköä tietojärjestelmää kokonaisen toimintatavan sijaan. (Mattila & Rautiainen 2010, 31)

Liian usein tietovarastot (CRM-järjestelmät) ovat lähinnä historiallisten vaiheiden mausoleumeita, joista käy ilmi vanhentunut poikkileikkaus eletyistä hetkistä ja muinaisten toimenpiteiden sadosta. Ihannetilanteessa tietolähteet ovat ajan tasalla ja kaikkien prosessiin osallistuvien käytettävissä (Mattila & Rautiainen 2010, 31), ja myynnin rooli on tässä tunnustettava ja sitä on korostettava, sillä myynti tuntee asiakasrajapinnan parhaiten.

On olennaista, että myyntiä ohjataan etupainotteisesti eikä tapahtumia seurata CRM-järjestelmästä peräpeiliin katsoen. Liian usein myynnin ohjaaminen korostaa historiatietoa ja tulkitsee pintapuolisesti aikaisempiin ostoihin perustuvia asiakassuhteita. On kustannustehokkaampaa kehittää olemassaolevia myynnin ohjaamista tehostavia järjestelmiä ja työtapoja kuin lähteä hankkimaan uutta CRM-järjestelmää. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 15)

CRM koetaan monesti valvontavälineenä, ja se ohjaa toistuviin asiakastapaamisiin vaila erityistä älyä. CRM-järjestelmissä ei ole mitään vikaa, mutta ne eivät useimmiten ole saavuttaneet alkuperäistä merkitystään myynnin ohjaamisen osana. Myyjät eivät useimmiten miellä CRM-järjestelmää myynnin apuvälineeksi, ja he vastusteleivat sen käyttöä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 13, 14, 31)

Olipa yritys minkä kokoinen tahansa ja sen rakenne tai myytävät tuotteet sekä palvelut mitä hyvänsä, kaikki varmasti jakavat yhteisen tavoitteen: johtoryhmän ja myynnin tuloksista vastuullisen myyntijohdon tulee hyödyntää työkaluja, joilla yrityksen tärkeintä osaa eli myyntiä ohjataan älykkäästi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 17)

CRM-järjestelmän hankkimisen motiivit on oltava yrityksessä hyvin jäsenneilty; perustuuko [järjestelmä]hanke aidolle, asiakas- ja markkinointisuuntautuneelle yrityksen liiketoiminnan ja sen kehittämisen ymmärtämiselle, vai onko hanke järjestelmäkeskeinen? (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 67)

Asiakassuhteiden ja muiden verkostosuhteiden johtamisella tulisi olla strateginen viitekehys ennen kuin päätetään käytettävistä tietojärjestelmistä. Toisaalta parhaimmistaan strategioista ei paljon ole hyötyä, ellei niiden toteuttamiseksi ole käytettävissä ajantasaista tietoa ja toimivia järjestelmiä. Nämä järjestelmät voivat yksinkertaisimmillaan olla puhtaita tietopankkeja, mutta yhtä hyvin ne voivat pääosin liittyä markkinoinnin toimijoiden väliseen kommunikointiin. (Tikkanen et al 2007, 67)

Asiakkuudenhallinnan tyypillisiä haasteita pienissä ja keskisuurissa suomalaisyrityksissä ovat (Myyntinohjaus -blogi 2011):

- Järjestelmä koetaan liian vaikeaksi käyttää
 - Järjestelmässä oleva tieto ei ole reaaliaikaista tai sitä ei ole osin ollenkaan.
- Tiedot päivitetään kun ehditään
 - Tämä johtuu osittain edellisestä ongelmasta ja osin siitä, ettei yrityksellä ole selkeää käytäntöä tietojen päivittämiseen. Myyntinohjaamisen kannalta olisi paras reagoida tuoreeseen tietoon kuin viikkoja sitten tapahtuneisiin asioihin.
- Unohtuneet asiakkuudet
 - Jos yrityksessä käydään systemaattisesti koko CRM-järjestelmän sisältö läpi esimerkiksi kerran vuodessa, saattaa tiedoista löytyä asiakkuuksia, joille ei ole tehty mitään koko vuoden aikana. Nämä ovat usein asiakkaita, jotka tilaavat yritykseltä tuotteita harvoin, mutta näidenkin asiakkuuksien ylläpito saattaisi olla yritykselle kannattavaa ja mahdollistaa lisämyyntiä.
- Sekalaiset tiedot ja liian monta tyhjää kenttää
 - Monessa CRM-järjestelmässä on mahdollisuus tallentaa asiakkuuksista hyvinkin monenlaisia tietoja. Usealla yrityksellä ei ole tarvetta kaiken mahdollisen tallentamiseen, jolloin käyttöliittymä muuttuu sekavaksi.
- Myyntihenkilöstö kokee järjestelmän käyttämisen turhana
 - Tämä haaste on yhteydessä järjestelmän käytettävyyteen ja yrityksen toimintatapoihin. Hankala järjestelmä koetaan turhana lisätyönä, varsinkin jos se ei mielekkäällä tavalla tarjoa myyjälle mahdollisuuksia hyödyttää häntä itseään eli hankkia lisämyyntiä pienellä vaivalla.

- Järjestelmää ei ole
 - Moni yritys hallitsee asiakkuuksia edelleen pahvikortistolla, Word-dokumentilla tai Excel-taulukolla. Tämä voi kuulostaa yllättävältä sellaisissa yrityksissä työskenteleville, joissa on totuttu tietotekniikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa.

Tutkimuksen kysymyksessä numero 5 vastaajilta kysyttiin, mitä hyviä ja tavoiteltavia ominaisuuksia tulisi olla lääkeyhtiön asiakkuudenhallintajärjestelmässä. Kaikki vastaajat painottivat käytön helppoutta ja useimmat myös vaivattomuutta, nopeutta ja joustavuutta.

Kirjoittajan kokemuksen mukaan CRM-järjestelmän hankinta on myös lääkeyhtiöissä järjestelmäperusteinen ja hankinnasta vastaavat sellaiset tahot, jotka näkevät järjestelmän tärkeimmäksi ominaisuudeksi erilaisten seurantaraporttien tuottamisen. Asiakkuudenhallinta on rutiiniossa kuitenkin asiakasrajapinnassa työskentelevien tehtävä, joten sen järjestelmien tulisi olla käyttäjäystävällisiä erityisesti asiakastyötä tekevien suuntaan.

Myös tutkimusvastauksissa tuli esille CRM-järjestelmän hankitamotiivit. Sen hankinnasta vastaavien tulisi huomioda järjestelmän käytettävyys myyntikentässä. Hyvään käytettävyyteen liitettiin vastauksissa mm. yhden näkymän periaate (nopeuttaa tiedon saantia ja mahdollistaa nopeat reagoinnit asiakkaiden liideihin), offline-käyttömahdollisuus ja asiakastyön suunnittelun työkaluna toimiminen. Nämä seikat ovat myyntikentälle ilmiselviä, mutta hallintotason päätöksenteossa usein jäävät huomiotta.

Myyntin johtamiselle ja ohjaamiselle mittareiden määrittäminen ja seuraaminen on yksi olennaisimpia CRM-järjestelmäliitännäisiä hallintotyökaluja. Mittarit tulivat esille myös tutkimusvastauksissa, mutta niissä kyseenalaistettiin sitä, ketä mittarit ja niiden seuranta palvelee. Mittareiden seurannan ohella järjestelmästä tulisi saada helposti myös yksilöllisiä raportteja, joita tarkastelemalla myyntihenkilöstö pystyy esim. suunnittelemaan tietyn kaltaisia myyntitoimenpiteitä tietyille asiakassegmentilleen.

Muutamit tutkimusvastaukset esittivät, että CRM-järjestelmän pitäisi olla tyypillisen asiakastiedon hallinnan ohella kokonaisvaltainen projektinhallintatyökalu. Alan kehitys on viemässä myyntitoimintaa projektityöskentelyn suuntaan jolloin projektityökalulle myös asiakastiedon suhteen lienee paikkansa erityisesti tulevaisuudessa.

Tämä edellyttää, kuten eräässä tutkimukseen vastanneen kommenteissa ilmenee, järjestelmän integroitavuutta muihin myynnin ja markkinoinnin järjestelmiin. Tässä vastauksessa nähtiin siis CRM-järjestelmä irrallisen työkalun asemesta osana suurempaa järjestelmäkokonaisuutta.

Tiedon liikuttamisen ja hiljaisen tiedon on todettu olevat haaste lääkealalla. Tieto ja sen hallinta on CRM-järjestelmän perusominaisuus. Järjestelmän tulisi tuottaa tietoa nopeasti saataville, jotta järjestelmä omalta osaltaan voi kehittää yhtiön kommunikaatiota ja tiedonjakamista. Tietohallinnan merkitys CRM-järjestelmän kannalta tunnistettiin useimmissa kyselytutkimuksen vastauksissa.

4.7 Asiakassuhteet

Moderni lääkemarkkinointi ja -myynti perustuu suurelta osin suhdetoimintaan. Kirjoittajan kokemuksen mukaan pelkän accessin (pääsy keskusteluetäisyydelle asiakkaan kanssa) saaminen on nykyisessä lääkemarkkinassa haastavaa ilman ajan kanssa luotua suhdetta. Tämä johtuu tietysti monista syistä, joista merkittävimmin ilmenevät yksittäisten asiakkaiden ja terveydenhuoltoyksiköiden ajanhallinnan haasteet terveydenhuollossa.

Tikkanen (2005, 33–34) kuvaa kahdenvälisiä suhteita, joissa perimmäinen idea on, että toinen myy, toinen ostaa, neljällä kategorialla:

- Asiakassuhteet
- Ostaja-myyjä-suhteet
- Asiakkuudet
- Avainasiakassuhteet

Ostaja-myyjä-suhde kuvaa perinteisempää kaupankäyntitapaa, jossa tuote vaihtaa omistajaa tietyn vastikkeen ehdoilla. Lääkemarkkinoilla lähinnä perinteistä ostaja-myyjä-suhdetta toimitaan ns. kopiolääkekaupassa, jossa geneerisiä (rinnakkaistuote) lääkeaineita markkinoitaessa ratkaisukeskeisyydestä on luovuttu hinnalla kaupittelun tieltä.

Asiakkuus vaihdantasuhteena on lähempänä asiakassuhdetta, kuin ostaja-myyjä-suhdetta. Käsitteen taustalla on asetelma, jossa myyjä ottaa vastuuta asiakkaistaan ja alkaa johtaa suhdetta. Lääkemarkkinoinnissa asiakkuus voi tarkoittaa alan yrityksen edustajan ja yksittäisen henkilön, esimerkiksi lääkärin, tai kokonaisen toimipaikan välistä suhdetta.

Tikkanen (2005, 33–34) kuvaa asiakassuhdetta seuraavasti: ”Asiakassuhteet ovat ajassa kehittyviä ja muuttuvia sosiaalisia rakenteita, jotka ohjaavat taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan sisältöä ja tuloksia. Asiakassuhde on siis aina vaihdantasuhde, kuten mitkä tahansa muutkin verkostosuhteet, joissa vaihdanta tosin voi olla sisällöltään ja luonteeltaan hyvinkin kaukana yrityksen varsinaisista asiakassuhteista.”

Tämän päivän lääke-markkinointiyrityksen edustaja käsittelee itsensä ja asiakkaidensa välistä kanssakäymistä pitkälti asiakassuhdefilosofian kautta. Hän kokee olevansa kuljettajan paikalla suhdetta kehitettäessä ja sen tuottavuuden optimoinnissa molempien osapuolten suuntaan. Perinteisen myynnin lainalaisuudet ja toimintatavat alkavat menettää merkitystään asiakassuhteen syventyessä ja kanssakäyminen alkaa muistuttaa yhteistyötä ja on erittäin vuorovaikutteista.

Tikkasen (2005, 35) mukaan markkinoinnissa on kauan sitten tunnistettu se tosiasia, että yksilöiden välinen vuorovaikutus on massaviestintää tehokkaampi markkinointikeino. On siis luontevaa, että vuorovaikutteiseen suhteeseen pyrkiminen on lääkealan edustajan prioriteetti asiakassuhteen rakentamisessa.

Avainasiakassuhteet ovat yrityksen menestykselle keskeisiä asiakassuhteita, joissa markkinoivan yrityksen onnistuu ydinosaamisalueidensa ja tarjoomansa kautta suhteellisesti kilpailijoitaan tehokkaammin tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Avainasiakassuhteiden tunnistaminen (määrittely) ja menestyksenkäs johtaminen liittyy luonnollisesti yrityksen menestykseen (Tikkanen 2005, 36).

Lääkealalla on tyypillistä, että tavallisesta asiakassuhdetyöskentelystä siirrytään kokemuksen karttuessa avainasiakassuhdetehtäviin. Avainasiakasedustajan roolissa asiakassuhteidensa vuorovaikutteisuus korostuu entisestään verrattuna alemman portaalla asiakassuhteiden rakentamiseen ja kehittämiseen pitäen sisällään myyntitavoitteellisuuden lisäksi mielipidevaikuttajatyön ja edellyttäen vankkaa tuntemusta alan laajasta byrokraatiasta ja yhteiskuntavaikuttavuudesta.

Tutkimuksen kysymyksessä numero 6 käsiteltiin asiakassuhteiden merkitystä lääke-markkinoinnissa. Kaikissa vastauksissa todettiin asiakassuhteiden merkityksen olevan suuri, mm. aiemmin mainitun asiakasaccessin saavuttamisen vuoksi. Vastaajien mukaan hyvän asiakassuhteen pääpiirre on jatkuvuus jonka saavuttamiseen laadukas suhde on edellytys. Tiedon saanti organisaatioon esimerkiksi kilpailukeinoksi liittyy myös asiakassuhteisiin; vastauksissa todettiin hyvän asiakassuhteen johtavat avoimempaan keskusteluun ja tiedonsaantiin. Tieto ohjaa tekemistä, kuten eräässä vastauksessa todettiin: avoimempi asiakassuhde parantaa kilpailijatiedon saamista, jolloin voimme päätellä teemmekö jollain segmentillä tai alueella oikeita asioita?

Lääkealalla hyvät asiakassuhteet ovat vastausten perusteella kahdensuuntaisia ja tavoitteena on eräänlainen yhteistoiminta, jossa roolien voisi olettaa hämärtyvän. Kommentteista kävi myös ilmi, että tuotteiden ollessa tasavertaiset asiakassuhteen laadulla voidaan saavuttaa myynnillisiä etuja verrattuna kilpailijoihin. On muistettava, että lääkärin tulee hoitaa potilaitaan aina parhaalla mahdollisella tai parhaaksi näkemällään tavalla.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille mahdollisesti hiipuva asiakassuhteiden merkitys lääketeollisuudessa. Vastaajan kommenttien perusteella markkinan ominaisuudet ja kehitysaste määrittää asiakassuhteen merkityksen lääkeyhtiölle. Vähemmän kehittyneillä markkinoilla merkitys on suurempi kuin pitkälle kehittyneillä markkinoilla, joilla hoitopäätökset perustuvat vahvemmin esim. lääkäreitä sitoviin hoitosuosituksiin.

Riippumatta työtehtävän sanelemasta asemasta tai asiakassuhteen laadusta, kaikkia asiakkaisiin liittyviä suhteita tulisi tarkastella kriittisesti. Yritysten tulisi päättäväisemmin analysoida asiakassuhteidensa suoria tuloksia (esimerkiksi asiakassuhdekannattavuutta, avainasiakassuhteidensa laatua ja asiakastyytyväisyyttä) ja miettiä, miten paljon ne itse asiassa korreloivat koko yrityksen tulosten kanssa (Tikkanen 2005, 26). Jos asiakassuhteiden tulokset sinällään ovat hyviä, mutta koko yksikön tuloksellisuus ontuu, on liiketoimintamallin muissa osa-alueissa jotakin pielessä (Tikkanen 2005, 36–37).

4.8 Asiakassuhteiden johtaminen

Tikkasen (2005, 37–38) mukaan asiakassuhteiden johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka tapahtuu yrityksen toimintaverkostossa pitäen sisällään seuraavat tehtävät:

1. nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen sekä asiakassuhteiden segmentointi samantyyppisiin, samanlaisin markkinointitoimenpitein lähestyttäviin segmentteihin,
2. relevantin asiakas- ja markkinatiedon hankkiminen markkinoinnin johtamista koskevan päätöksenteon pohjaksi,
3. asiakassuhteiden luominen, kehittäminen, ylläpitäminen sekä tarvittaessa lopettaminen,
4. asiakkaiden markkinoivaa organisaatiota ja sen tarjoomia koskevien mielikuvien systemaattinen rakentaminen haluttuun suuntaan.

Tikkasen kirjasta saa käsityksen, että markkinoinnin johtamisen päätehtävä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen (2005, 37) eli myynnin rooli pienenesi keskusteltaessa vaihdantasuhteiden hallinnoinnista. CRM on markkinoinnin vaikutuksen ja hallinnan alaisena, mutta sen on ennen kaikkea myynnin työkalu erityisesti järjestelmien taholta.

Lääkemarkkinoinnissa CRM-järjestelmä on välttämätön ja sen hankinnasta sekä toiminnasta vastaa markkinointiosasto, mutta koko CRM:n muodostaneet suhteet on syytä markkinoinninkin ymmärtää pidettävän asiakasrajapinnassa työskentelevien edustajien hallittavina ja johdettavina. Jos yksittäisen suhteen – oli kyseisen suhteen luonne tai laatu sitten millainen hyvänsä – sen liittyessä asiakkuudenhallintaan, johtaminen on sen osapuolten ulkopuolella, sillä ei ole tulevaisuutta.

Siinä missä myyntiprosessi jouduttaa kahden organisaation välistä kaupantekoa suunnittelu- ja kohtaamistasolla, asiakassuhteiden voi katsoa myös olevan prosessiluonteisia, sillä yleisenkin määrittelyn mukaan prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Hannus 1997, 41). Huomionarvoista on, että mallinnettaessa myyntiprosessia lääke-markkinoinnin lainalaisuudet ja alan käytännöt huomioiden, käy ilmi prosessien limittyneisyys toisiinsa nähden, eli myyntiprosessi on itse asiassa osa asiakassuhdeprosessia ja toisinpäin.

5 Segmentointi

5.1 Perinteinen asiakasluokittelu ja segmentointi

Segmentoinnin lähtökohtana toimivat asiakkaiden erilaiset arvostukset ja tarpeet sekä erilaiset tavat toimia markkinoilla. Yritys ei pysty tyydyttämään kaikkia tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan, joten yritys pyrkii löytämään sille sopivimmat asiakasryhmät.

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. (Bergström & Leppänen 2009, 150)

Segmentointi ei ole yksittäinen toimenpide, vaan se on nähtävä prosessina käsittäen markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmän valinnan sekä asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman (Bergström & Leppänen 2009, 151, 152, 153). Lääkemarkkinointiyrityksissä jatkuva segmentointi on arkipäivää.

Lääkeyhtiöiden asiakkaiden liikkuvuus on lisääntynyt viime vuosina. Myös asiakaskohdainen kannattavuus saattaa muuttua nopeastikin, esimerkiksi asiakkaan siirtyessä potilasvastaanotosta tutkimustehtäviin. Tällöin odotusarvo sille, että kyseinen asiakas kirjoittaisi reseptille lääkeainetta, on pieni. Toisaalta vaikuttavuuden ja auktoriteetin lisäys tekee asiakkaasta epäsuorasti kannattavan asiakkaan.

Segmentointi viittaa yrityksen omista lähtökohdistaan muodostamaan tapaan ryhmitellä sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaansa liiketoimintamallin, tarjooman ja hinnoittelun, markkinointiviestinnän sekä myynnin järjestämisen, suunnittelun ja toimeenpanon perustaksi. Yritysmarkkinassa toimivat yritykset eroavat toisistaan huomasti suhtautumisessaan segmentointiin ja sen hienoviritteisyyteen. Moni selviää hyvin varsin yksinkertaisellakin luokittelulla, kun taas toinen tarvitsee toimintansa ohjaamiseen monikerroksisen rakenteen. (Mattila & Rautiainen 2010, 79)

Yrityksen kilpailukeinot on luokiteltava segmenteittäin; esimerkiksi hinta ja viestintä on suunniteltava kullekin segmentille sopivaksi. Näin ollen segmentointi on asiakaslähtöisyyden perusta. Ilman onnistunutta segmentointia asiakaslähtöisessä markkinoinnissa ei ole juurikaan menestymisen edellytyksiä (Bergström & Leppänen 2009, 151).

Lääkemarkkinoinnissa tuote ohjaa segmentointia vahvasti. Segmentointi ja asiakastapaamissuunnitelmat tehdään lääkäreiden erikoistumisen tai toimipaikan suhteen. Esimerkiksi geriatriseen (iäkkäämmät potilaat) vaivaan kehitettyä lääkettä ei kannata markkinoida työterveyshuollossa, vaan avoterveydenhuollossa ja sairaaloissa, erityisesti paljon iäkkäitä potilaita tapaavien lääkäreiden yksiköissä.

Yrityksen on ratkaistava, mitkä ovat sen toiminnan kannalta kulloinkin olennaisimmat segmentointikriteerit. Käytettävien kriteerien on selitettävä ostokäyttäytymisen eroja. Mahdollisia segmentointikriteerejä on paljon ja niitä voidaan luokitella useilla tavoilla. Tavoitteena on saavuttaa ostokäyttäytymiseltään mahdollisimman yhtenäisiä ryhmiä, joista kullekin voidaan suunnitella oma markkinointiohjelmansa. (Bergström & Leppänen 2009, 155)

Kyselytutkimuksessa segmentointi nousi teemana esille useammankin kysymyksen vastauksissa, mutta varsinaisesti segmentointia ja sen kriteerejä lääkealalla käsiteltiin kysymyksessä numero 7: Millä perusteilla tai kriteereillä lääkeyhtiön tulisi segmentoida asiakkaansa? Vastaukset olivat vaihtelevia, mutta usemmissa niistä oli yhteneviä piirteitä.

Yleisesti vastauksissa tuotiin segmentointikriteerinä esiin asiakkaan vaikuttavuus. Terveydenhuollon hoitotoimintaa ohjaa vahvasti mielipidevaikuttajien ja hoitosuosittelun linjaukset. Asiakkaat, joiden arvioidaan vaikuttavan muiden asiakkaiden hoitokäytäntöihin, tulee vastausten perusteella huomioda segmentoinnissa ensisijaisesti. Segmentointia tehtäessä lääkeyhtiön tulisi myös arvioida asiakkaiden asemaa omassa verkostossaan.

Muita vastauksissa esiintyneitä kriteereitä vaikuttavuuden eli epäsuoran tuottavuuden olivat perinteisemmät suora tuottavuus, lojaalius, tavoitettavuus ja persoonallisuuspiirteet. Kommenteissa mainittiin vartenotettavina segmentointiperiaatteina myös asiakkuuden vaihe ja tila, potilasvirrat sekä resurssit suhteessa markkinoitavan tuotteen ominaisuuksiin.

Vastausten perusteella lääkeyhtiön kannattaisi keskittää enemmän huomiota segmentointiin ja tehdä sitä yksityiskohtaisemmin. Segmenttejä tulisi tutkia ja analysoida tarkemmin jotta segmenttikohtaista viestintää voitaisiin kehittää. Lääkeyhtiön asiakkaiden keskuudessa on useita erilaisia tuottoprofiileja. Segmentointia ei helpota se, että asiakkaiden liikkuvuus on lisääntynyt ja erilaisia sidonnaisuuksia sekä vaikuttavuustekijöitä on vaikea tuoda ajankohtaiselle tasolle.

Lääkeyhtiön asiakas voi olla hyvin tuottava ilman potilastyötä. Toisaalta tärkeä tekijä segmentoinnissa on asiakkaan omien asiakkaiden profiili, eli asiakkaan potilasvirtojen analysointi antaa tietoa asiakkaan suoran tuottavuuden potentiaalista. Olennaista segmentoinnissa on siis huomioida asiakkaan vaikuttavuus sekä suoraan että epäsuorasti ja tiedostaa, että merkitykseltään vaatimattomaksi arvioitu asiakas saattaa olla arvaamattoman tärkeä kontakti.

5.2 Segmentointistrategiat

Strategia, jossa ei segmentoida lainkaan, lähtee siitä, ostajien tarpeet ovat samanlaiset. Segmenttoimaton markkinointi on voitu käyttää silloin, kun saavutettavissa on erilaisia suurtuotannon etuja (Bergström & Leppänen 2009, 258). Lääkemarkkinoinnin näkökulmasta harvoin tulee lanseeraukseen tuotteita, joita voi markkinoida lähes jokaiselle lääkärisegmentille. Näitä ovat esimerkiksi lievempää tehoa tarjoavat ja sitä kautta komplikaatioiden suhteen matalamman riskin kipulääkkeet.

Keskitetty segmentointistrategia (Bergström & Leppänen 2009, 158) tarkoittaa yhden kapean asiakassegmentin tavoittelua sille tarkoin suunnitellulla markkinointiohjelmalla. Keskitetty markkinointi on erityisesti pienten yritysten strategia. Myös lääke-markkinointialalla tätä voi tavata usein. Pienemmillä alan toimijoilla on yleensä vähemmän markkinoitavia tuotteita ja sitä kautta lukumäärältään rajatut segmentit.

Lääkeyritys kasvaa tuoteportfolion leventyessä (uudet terapia-alueet) tai syventyessä (samalle terapia-alueelle useita tuotteita). Kasvun taustalla on usein jatkuva tuotekehitys, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen markkinointiin kilpailukykyisiä lääkemolekyy-lejä.

Suurten ja keskisuurten lääke-markkinointia harjoittavien yritysten segmentointistrategia on selektiivinen (Bergström & Leppänen 2009, 158), jossa yrityksellä on useita asiakasryhmiä, joille se kehittää erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut kunkin ominaispiirteen mukaisesti. Tämä vaatii luonnollisesti suppeampaa segmentointistrategiaa enemmän resursseja yrityksen markkinoinnilta.

Bergström & Leppänen (2009, 164) toteavat segmentoinnin olevan yritykselle sekä strateginen että operatiivinen päätös. Se on prosessi, jota on seurattava jatkuvasti. Yrityksen on muutettava segmentointiaan olosuhteiden ja toimintaympäristön muuttuessa (mukailen Bergström & Leppänen 2009, 164), ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen taustalla on jatkuva kohderyhmittely.

Lääke-markkinoinnissa segmentointi muuttuu harvoin. Yksittäisen tuotteen elinkaari ja sen vaiheet sanelevat segmenttien arvostusta yrityksen markkinoinnissa. Tuotteesta riippuen sen markkinointi kohdennetaan lanseerausvaiheessa joko rajatulle tai laajalle asiakasryhmälle. Yleistä on, että tuotteen oltua markkinoilla pidempään ja kerrytettyä tunnettua, käyttökokemusta ja viranomaisten hyväksymiä käyttöaiheita sekä lääkekorvattavuuksia, sen segmentointia laajennetaan koskemaan niitä asiakasryhmiä, joiden kautta sitä voi loppukäyttäjille päätyä.

5.3 Segmentointiprosessi

Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen

1. Analysoidaan kysyntä ja potentiaalisten ostajien ostokäyttäytyminen
2. Selvitetään ostokäyttäytymisen taustalla olevat tekijät ja valitaan segmentointikriteerit
3. Pilkotaan markkinat kriteerien perusteella segmentteihin
 - a. perussegmentointi
 - b. asiakassuhdesegmentointi



Kohderyhmien valinta

1. Valitaan segmentointistrategia
2. Valitaan tavoiteltavat segmentit



Markkinointiohjelman luominen

1. Asemoidaan yritys tai tuote markkinoille suhteessa kilpailijoihin
2. Suunnitellaan kullekin segmentille oma markkinointiohjelmansa
3. Toteutetaan markkinointiohjelma ja seurataan sen onnistumista

(Bergström & Leppänen 2009, 153)

Segmentoinnin ja kohderyhmävalinnan yleisiä kriteerejä ovat:

- Demografinen segmentointi – keitä he ovat?
- Maantieteellinen ” – missä he ovat?
- Geodemografinen ” – edellisten yhdistelmä.
- Psykografinen ” – millaisia päättäjiä he ovat henkilöinä?
- Behavioraalinen ” – miten he käyttäytyvät?
- Tarvepohjainen ” – mitä tarvetta he ovat täyttämässä?

(Mattila & Rautiainen 2010, 80)

Segmentointi perustuu historiatietoon, missä piilee myös sen heikkous. Se kertoo mitä tapahtui eilen, mutta ei sitä, mitä tapahtuu nyt ja seuraavaksi. Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivätkin tutustumaan myös asiakkaidensa arkielämään ja käymään näiden kanssa jatkuvaa vuoropuhelua eri kanavien välityksellä. Näitä kanavia ovat esimerkiksi viestintä, asiakastilaisuudet, tukipalvelut, valitusten ja palautteen käsittely sekä asiakastytyväisyystudkimukset. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>)

Myös lääkealan ammattilaisten keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa todettiin erilaisten kanavien olevan potentiaalisesti hyvä tapa tehdä segmentointia. Asiakastilaisuudet ja -tyytyväisyyskyselyt ovat olleet lääkeyhtiöiden segmentointityökaluina, mutta niiden rooli on pienenemässä. Yhden tutkimukseen vastanneen mukaan ulkopuolisilla markkinatutkimuksilla saadaan suuntaa asiakastiedon hyödyntämiseen myynnin suunnittelussa (kysymys numero 2), mutta kokemuksensa mukaan se on lääkealalla epätarkkaa ja saat-
taa siten johtaa väärään fokusointiin.

6 Myyntiprosessi asiakasrajapinnassa

6.1 Myyntistrategia

Strategialla voidaan ymmärtää sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut päämäärät sekä tavoitteet saavutetaan. Yrityksen toimintaa ohjaavan strategian mukaisesti resursseja allokoidaan tavalla, joka ottaa huomioon yrityksen sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön muutoksesta johtuvat mahdollisuudet ja uhat (Kinkki & Isokangas 2003, 272).

Strategian voidaan ajatella olevan eräänlainen punainen lanka yrityksen toiminnassa. On olennaista, että jokainen yrityksen sisäinen toimija ymmärtää strategian merkityksen, sen toteuttamisen tärkeyden ja ennen kaikkea sen prosessinomaisen, jatkuvan (Kinkki & Isokangas 2003, 272) luonteen.

Valitun myyntistrategian toteuttaminen on hyvin haastavaa. Strategiatyö jää usein suunnitteluasteelle, ja kriittisin vaihe eli täytäntöönpano unohdetaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44). Strategian jalkautuksen onnistuminen kertoo paljon yrityksen sisäisestä kommunikaatiosta ja myyntihenkilöstön motivoinnin onnistumisesta. Huonosti motivoituneella henkilöstöllä voi olla haastavaa omaksua yrityksen johdon suunnittelemaa ja asettamaa strategiaa.

Myyntistrategian määrittelyn on onnistuttava siten, että myyjät ymmärtävät sen, pystyvät ja haluavat toimia suunnitelman mukaisesti ja ennen kaikkea sitoutuvat noudattamaan sitä. Strategia on heikko, jos myyjät eivät usko tai sitoudu siihen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46). Sitouttamisen ohella johdon on pystyttävä tuottamaan strategian ohjaama konkreettinen tapa toimia ja mitata toiminnan tuloksia.

Myyntistrategian tavoitteet on pilkottava pienempiin osiin niin myyjä-, asiakas- kuin toimintotasollakin (Rubanovitsch & Aalto 2007, 45). Tässä auttaa onnistunut sisäinen markkinointi (Bergström & Leppänen 2009, 173); sen tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa jokaisen henkilön työtehtävässä. Johto ja esimiehet pyrkivät sisäisellä markkinoinnilla varmistamaan liikeidea ja markkinointisuunnitelman ja sitä kautta [myynti]strategian toteutumisen.

Myyntistrategiassa määritellään yrityksen myynnin punainen lanka, se siis vastaa kysymykseen ”miten myymme?”. Asiaa tarkastellessa lääkeyhtiöiden näkökulmasta huomaa suuriakin eroja alan yritysten toimintatavoissa. Koska alan myynti asiakas- ja tarvelähtöisyyden lisääntymisestä huolimatta menee tuote edellä, myyntistrategia perustuu aina myös tuotteen ominaisuuksiin ja asemaan markkinassa.

Lääkeyrityksessä myyntistrategia on tuotekohtainen perustuen tuotteen elinkaaren vaiheisiin. Penetraatiovaiheessa myynnin intresseissä on lyödä tuote läpi sellaisilla ominaisuuksilla, joita kilpailijat eivät pysty valmisteellaan tarjoamaan, eli erottuminen on tässä kohtaa suurinta. Tuotteen huippuvuosina myyntiä ylläpidetään tutkimusnäytöllä, jota on kerrytetty tuotteen markkinoillaoloaikana. Asemaa vahvistavat asiakkaiden oman kokemukset valmisteesta käyttäjäpalautteen muodossa. Elinkaaren ollessa lopussa tuotteen asemaa markkinoilla puolustetaan ja siitä otetaan viimeisiä irti esimerkiksi pitkällä hoitokokemuksella, tunnetulla profiililla ja mahdollisesti hoitosuosituksilla.

Hyökkävän tai puolustavan strategian ohella linjaus voi olla myös kilpailijalähtöisen strategian valinta, jossa oman tuotteen etujen korostamisen sijaan keskitytään kilpailijoiden tuotteiden vähättelemiseen. Amerikkalaiset lääkeyhtiöt ovat omaksuneet eurooppalaisia kilpailijoitaan paremmin tämän lääke-markkinoinnissa arveluttavan strategian. On vaarallista jättää kertomatta hoidon kannalta olennaisia asioita ja saada asiakas valitsemaan käyttämänsä hoitomuoto väärin perustein; itse asiassa relevantin tiedon kertomatta jättäminen on ehdottomasti kielletty Lääketeollisuus ry:n Eettisissä ohjeissa.

Nykyisin asiakkaan tarpeet huomioivan lääkeyrityksen myyntistrategian osana on valmisteiden valinnan taustalla olevat hoitoketjut ja potilaan kokonaisvaltainen hoito. Esimerkiksi keuhkolääkkeen myynnin strategiaan voi kuulua keuhkosairauden kokonaisvaltaiseen hoitoon osallistuminen tukemalla sairaanhoidon yksikön omia prosesseja ja tuottamalla potilasmateriaalia.

Tutkimuksen kysymys numero 8 tarkasteli myyntistrategian suunnittelua lääke-markkinoinnin ammattilaisten keskuudessa kysymysmuodossa ”Kenen tai keiden lääkeyhtiön organisaatiosta tulisi ottaa osaa myyntistrategian suunnitteluun?”. Organisatorisesti oli merkillepantavaa, eroaisiko esimiesasemassa työskentelevien näkemys työntekijöiden näkemyksestä myyntistrategiasuunnittelijaryhmän kokoonpanosta.

Vastausten perusteella ei voida osoittaa, että asema organisaatiossa erityisesti vaikuttaisi näkemykseen strategian suunnitteluvastuusta johdon (esimiesten) ja asiakasrajapinnan välillä. Osa esimiesasemassa toimivista kannatti myyntikentän henkilöstön mukaanottamista strategiseen suunnitteluun, samalla kun osa ei pitänyt sitä relevanttina. Työntekijäasemassa olevien kanta jakoi esimiesaseman toimijoiden kanssa saman näkemyksen.

Useimmissa vastauksissa koettiin, että strategiasuunnitteluvastuu on koko liiketoimintajohdolla pitäen sisällään myyntijohdon. Moni vastaaja huomioi myös markkinointiosaston roolin suunnittelussa. Vastauksissa tuotiin esille lisäksi muidenkin, kuin suoraan myynnin tai markkinoinnin parissa toimivien osastojen hyödyntäminen myyntistrategian suunnittelussa. Näistä esiin nousi erityisesti tutkimusosasto, jolla koettiin olevan hyvä näkemys tuotteen markkinapotentiaalista ennen sen markkinoilletuloa ja aktiivisen myynti- ja markkinointitoiminnan aloittamista.

Viitteitä saatiin kuitenkin siitä, että asiakasrajapinnan tuntevien myyjien kokemuksen ja markkinatuntemuksen hyödyntäminen voisi tuoda asiakaslähtöisemmän ulottuvuuden myynnin strategioiden linjauksiin. Vastauksista voidaan päätellä, että osalla myyntihenkilöstöstä on intressejä ja halua vaikuttaa strategiaan päätöksiin erityisesti, kun päätökset koskevat heidän henkilökohtaista myyntiprosessiaan. Myös esimiesasemassa toimivien keskuudessa myyntihenkilöstön mukaanotto suunnitteluun keräsi kannatusta.

Vastaajien keskuudessa korostettiin myös strategian jalkauttamisen merkitystä, jonka voidaan olettaa olevan kriittinen strategian onnistuneen noudattamisen kannalta. Mikäli yhtiön organisaatiossa on myyntipäällikön toimi myyjien ja myynnin ylimmän johdon välillä, tehtävä lankeaa käytännön osilta tälle taholle. Yhdessä tutkimusvastauksessa tuotiin esille skeptinen näkemys suhteessa myyntipäällikön toimintaan strategian jalkauttamisessa ja koettiin, että tämä voi vaikeuttaa jalkauttamista.

Jotta myyntistrategia ymmärretään oikein ja siihen sitoutuu johdon ohella asiakasrajapinnan henkilöstö, on rakennettava silta yrityksen johdon ja myyntihenkilöstön välisen kuilun yli. Tämä rooli kuuluu alemmalle myynnin johdolle (myyntipäälliköt), jonka ohjauksen varaan myynnin kehittyminen pitkälti lasketaan. Myyntiväki ei aina ymmärrä johdon ratkaisuja ja johto puolestaan ei välttämättä ymmärrä myyntistrategian jalkauttamisen haasteellisuutta, mutta välissänsä toimivan myyntipäällikköfunktion tulee ymmärtää molempia osapuolia.

6.2 Myynnin ohjaus ja johtaminen

Myyntityön johtamisesta vastaavan henkilön tärkein tehtävä Lahtisen & Isoviidan (1998, 255) mukaan on luoda sellaiset edellytykset alaisille, että nämä voivat saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet. He jakavat myyntityön johtamisen osa-alueet neljään ryhmään:

1. Myyntityön suunnittelu
2. Myyntityön organisointi ja rekrytointi
3. Myyntityön seuranta
4. Myyjien motivointi

Myynnin suunnittelu sisältää tavoitteiden asettamisen, strategioiden määrittelyn, myynnin ennusteiden tekemisen sekä budjettien laatimisen (Bergström & Leppänen 2009, 438). Organisointiin sisältyy rekrytinnin ohella vastuiden ja vastualueiden jakamista ja mahdollista tiimien muodostusta ja tiimiyttämistä. Pitää huomioida, että tiimistä ei tule tiimiä pelkästään sellaisen perustamalla.

Myyntityön seurantaan liittyviä toimenpiteitä myynnin johdolta ovat mm. myyjien kouluttaminen sekä palkkojen, palkkioiden ja myynnin bonuksien tai provisioiden määrittäminen. Seurantaan kuuluu myös tulosten ja sitä kautta määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen ja mahdollisilla korjaavilla toimenpiteillä reagoiminen. (Bergström & Leppänen 2009, 438)

Myynnin johdon tehtävänä on lisäksi henkilöstön motivaation ylläpitäminen. Huonosti motivoitunut myyjä voi tulla työnantajalleen todella kalliiksi joko suoraan tai välillisesti. Myyjien motivaatio rakentuu monista tekijöistä, joista työnantajan vaikutuspiirissä on merkittävimmin palkitsemisjärjestelmä.

Palkitseminen vaikuttaa myyntihenkilöstön ilmapiiriin ja myyntitiimin saavutuksiin. Palkitsemismalleja rakennettaessa tulee kiinnittää huomiota myynnin johdon ja samalla koko myyntiorganisaation vastuuseen myynnin sujumisesta. Johdon tehtävä on varmistaa, että organisaation aineelliset ja aineettomat palkitsemisjärjestelmät muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108)

6.3 Myynnin johtajan tehtäviä ja ominaisuuksia

Myyntijohtajan tehtävä on tukea ja kehittää ihmisiä sekä kanavoida heidän kykynsä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin esimiehen on edellytettävä myyjiltään oma-aloitteisuuttaan ja tarjottava heille myyntityössä tarvittavat työkalut.

Hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin. Menestyvä myynnin esimies on halukas jakamaan vastuuta, hän kykenee avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen, lisäksi hän tuntee myyjänsä ja heidän työnsä sekä on kiinnostunut kehittämään heitä.

Myyntijohtajan ensisijaisena tehtävänä on tarkastella kokonaisuutta ja kantaa kokonaisvastuu myyntitiiminsä tekemisestä. Kyky rajata omat tehtävänsä sekä jakaa resursseja ja delegoida ovat [myynnin] esimiehen oleellisia taitoja. Menestyvä myyntijohtaja osallistuu aktiivisesti myyntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 29–30).

Käytännössä myynnin johtajan tehtävä on ohjata myyntiä ja myyjien päivittäistä tekemistä kuitenkin ylijohtamatta. Bergströmin & Leppäsen (2009, 438) mukaan myynnin ohjaamisen tehtävänä on yksittäiseen myyntihenkilöön kohdistuvat toimenpiteet. Rubanovitsch & Valorinta (2009, 25) käsittelevät myynnin ohjaamista myyntiprosessin ja yrityksen kannalta kokonaisvaltaisemmin listaten seuraavia hyötyjä myynnin ohjaukseen liittyen:

- Tehokkuus ja kannattavuus paranevat
- Myyjät käyttävät aikansa oikein
- Vältetään turhilta asiakaskäynneiltä
- Asiakkaiden koko potentiaali tunnistetaan ja saadaan jalostettua kannattavaksi myynniksi
- Luodaan oikeanlaiset, tarkoituksenmukaiset hoitomallit sekä olemassa oleville että potentiaalisille, luokitelluille asiakkaille
- Hoidetaan asiakkaita luokituksen perusteella
- Asiakkaat saavat oikean määrän oikeanlaatuista huomiota
- Saavutetaan entistä parempi asiakastytyväisyys
- Tehostetaan myyntijohdon työtä
- Myynnin seuranta on objektiivista ja läpinäkyvää
- Yrityksen riskit pienenevät

- Asiakkuustieto on yrityksen, ei myyjien, omaisuutta
- Koko organisaatiossa on yhteinen tapa toimia

Myynninohjaus on myyntiorganisaation resurssien ohjaamista niin, että yrityksen myynnille asettamat tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla (Myynninohjaus -blogi 2011).

Lääketeollisuuden myynnin ammattilaisten keskuudessa tehdyn tutkimuksen kysymyksessä numero 9 kartoitettiin lääkealan myynnin esimiehen ominaisuuksia. Mainitsemisen arvoista on, että sekä esimiesaseman toimijat että työntekijän statuksella olevat näkivät tärkeät ominaisuudet hyvin samankaltaisesti.

Lääkealan esimiehelle tulee vastausten perusteella olla hyvät kommunikaatiotaidot pitäen sisällään innostavan rooli, helposti lähestyttävän henkilöhahmon ja alaistensa tasapuolisen kohtelun. Tähän sisältyy myös johdonmukaisuus. Esimieheltä edellytettiin myös rohkeutta ja ohjaavaa otetta sekä stressinsietokykyä, jota kommentoivat erityisesti tutkimukseen vastanneet myyntipäällikkö-statuksen omaavat henkilöt.

Analyttisyys, strategiaosaaminen, syy-seuraussuhteiden hahmottaminen sekä kokonaisuuksien hahmottaminen eli ”iso kuva” olivat myös ominaisuuksia, joita hyvältä lääkealan myynnin esimieheltä toivottiin. Lääkealan myyntitehtävissä eri tasoilla tilannetaju on todettu hyväksi ominaisuudeksi ja siitä mainittiin myös tutkimusvastauksissa.

Vastauksista voidaan päätellä, että esimiestoimen tulisi olla lähellä arjen myyntityötä ja asiakaskontaktin säilyttämisestä ei tulisi tinkiä. Esimieheltä edellytetään sekä oman organisaation että toimintaympäristön rakenteiden ymmärtämistä, jotta tämä voi hitsata eri toimintoja osaltaan yhteen. Lääkealan myynnin esimies on sillanrakentaja myynnin ja johdon sekä muiden organisaation tasojen välillä, jolta tulee vastausten perusteella ehdottomasti löytyä myyntihenkisyyttä, tulorientoituneisuutta sekä kentän myyntityön kokemusta.

6.4 Myynnin avaintoiminnot myynnin ohjauksen näkökulmasta

”Karkeasti sanottuna myynti hoitaa kaiken henkilökohtaisen, asiakkaiden kanssa tapahtuvan toiminnan. One-on-one -tyyppiset kohtaamiset ovat myyntiä. Kun käsitellään massoja, se on markkinointia.” (Mattila & Rautiainen 2010, 17 [Hannele Lindell, Ernst & Young])

Rubanovitsch & Valorinta (2009) kuvaavat myynnin avaintoiminnoille kolme tasoa; tasolla 1 tapahtuu myynnin ohjaaminen josta vastaa yrityksen ylin johto sekä toimitusjohtaja ja myynnin johto. Tasolla 2 on myynnin johtaminen joka lankeaa myyntijohtajan ja myyntipäälliköiden vastuulle. Taso 3 pitää sisällään itse myynnin, jonka suorittamisesta vastaavat myyntipäälliköt yhdessä myyjien kanssa.

Ylimmän johdon jatkuva haaste on lisämyynnin ja ennen kaikkea kannattavan sellaisen aikaansaaminen. Tason 1 onkin annettava jatkuva tukensa myynnin johdolle, jotta myynnin johtaminen olisi suunnitelmallista. Toisaalta myynnin johdon suunnitelmallisuuden haasteena on saada myyjät toimimaan systemaattisesti asiakasrajapinnassa ja raportoimaan asiakasrajapinnasta ylöspäin niin, että myös ylimmän johdon asiakastuntemus mahdollistuu.

Eri tasojen väliset näkemyksistä toimintojen oikeista painotuksista ovat useimmiten vähäisen tai huonon kommunikation syytä. Organisaatioissa ylimmän ja alimman tason välinen kuilu on syvempi, kuin osapuolensa monesti ymmärtävätkään. Tästä syystä tasolla 2 eli myynnin johdolla on tärkeä tehtävä toimia tulkkina ylimmän johdon ja myyntihenkilöstön välillä. Usein tämä tarkoittaa joutumista hankalaan välikäteen, jossa on pystyttävä ylläpitämään rakentavaan palautteeseen ja avoimeen kommunikaatioon rohkeaa ilmapiiriä.

Lääkemarkkinoinnin aihepiiristä esimerkiksi tasojen välisestä toiminnasta myynnin suunnittelussa sopii hyvin asiakas- ja asiakkuussuunnittelu. Ylin johto kannattaa aiempaa toimintamallia ja saada raportteihin mahdollisimman paljon asiakaskontakteja tärkeimmiltä asiakkailta. Myynnin johdon tehtävänä on varmistaa, että myyjillä on riittävät resurssit, motivaattorit ja lähtökohdat tavoitteiden mukaiseen suorittamiseen. Usein johto tekee kuitenkin päätöksiä, jotka eivät ole ajankohtaisia asiakasrajapinnan muutosten johdosta ja joista on parhaiten perillä myyntihenkilöstö.

Mikäli myyntihenkilöstöä asiakasrajapinnasta ei kuunnella tavoitteiden asettamisessa, epävarmuus ja tyytymättömyys työntekijöiden keskuudessa lisääntyvät ja palaute keskittyy epäolennaiseen ylipäänsä saavuttamatta niitä tahoja, kenelle se kuuluisi. Myyjät alkavat tehdä myynnin edistämisen kustannuksella sitä, mitä myynnin johto pelkää: suorittaa numeroita eli antavat johdolle juuri ne mittarien lukemat, mitä mitataan.

Koska myynnin ohjaaminen on liiketoiminnan perusta ja koskettaa koko organisaatiota, alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29, 35), on eri tasojen välisen kommunikaation oltava jatkuvaa ja aktiivista.

Ylimmän johdon tehtävä on varmistaa, että myynnin ohjaus on mallinnettu siten, että myynninohjausjärjestelmä ohjaa myynnin viikottaista ja päivittäistä tekemistä sekä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Järjestelmän käyttöönoton tulisi olla hyvin perusteltua. Myynnin ohjaus edellyttää johtoryhmän tukea ja sitä, että myyntijohto tuntee myyjänsä sekä yrityksen asiakkaat. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 30, 43)

Rubanovitsch & Valorinta (2009, 43) listaavat myynnin ohjauksen päätavoitteiksi asiakkaiden tuntemisen ja luokittelemisen, selkeiden prosessien ja mallien luonnin sekä asiakashoitoon että uusasiakashankintaan, myyjien tehokkaan ajankäytön ohjaamisen, myyntityön seurannan ymmärrettävien mallien valitsemisen ja asiakkuusluokitteluista kumpuavan uuden palkitsemisperusteen.

6.5 Organisaation kommunikaatio

Toimivan myyntiprosessin ja menestyksekkään myyntitoiminnan edellytyksenä voidaan osaltaan pitää riittävää ja korkeatasoista kommunikaatiota. Kyselytutkimuksen kysymyksessä numero 10 etsittiin keinoja lääketeollisuuden organisaation kommunikaation kehittämiseen, tutkimuskysymyksen ollessa: ”Miten lääkeyhtiön sisäistä kommunikaatiota myynnin organisaation eri tasoilla saataisiin kehitettyä?” Kysymyksessä haettiin siis vastauksia kommunikaation parantamiseen sekä organisaation tasojen sisällä että niiden välillä.

Tutkimuksen vastauksissa useimmin esiin nousi avoimuus ja sen lisääminen organisaatiossa. Suhtautuminen tulisi olla rakentavaa, sen laatua pitäisi tarkastella ja kommunikaatiossa on selvästi kehitettävää kahdensuuntaisesti; kommunikaation tulisi toimia sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös organisaatiossa. Yhden vastaajan mukaan kommunikointi tapahtuu hetkinä jolloin ollaan jo henkisesti tekemässä seuraavaa agendalla olevaa asiaa, eli kommunikaatiolle pitää myös luoda mahdollisuudet päästä hyvälle tasolle.

Vastauksista löytyi runsaasti käytännön esimerkkejä kommunikaation kehittämiseen. Moni vastaaja mainitsi kehityskohteeksi erilaisten kommunikaatiofoorumien luomisen. Vastausten perusteella matalampi organisaatio mahdollistaa paremman sisäisen viestinnän ja myös erilaiset pienryhmät koostuen organisaation eri tasojen toimijoista mainittiin. Tässä edellytyksenä on jäsenten tasavertaisuus pienryhmän sisällä.

Yhtiössä tulisi tutkimuksen perusteella olla selkeä struktuuri myös kommunikoinnin kannalta. Tätä edesauttavat ymmärrettävät ja selkeät prosessit. Myös esimiestyön laadun merkitys mainittiin. Tutkimuksen mukaan markkinointi ja myynti ovat etäällä toisistaan, vastaajien keskuudessa painotettiin markkinoinnin jalkautumista asiakasrajapintaan ja toisaalta toisinpäin.

Erään vastauksen perusteella sähköinen palautekanava olisi osaltaan ratkaisu ja väline kohti parempaa kommunikaatiota. Kanavan tavoitteena olisi tilanteen kartoittaminen ja strukturoidun palautteen saaminen. Saadun palautteen voisi integroida esimerkiksi viikottaiseen raportointiin. Kanava toimisi osana perinteisiä yhteydenpidon malleja. Vastaajan mukaan sähköisen kanavan etuna olisi kriittisten muuttujien ajankohtainen seuranta.

6.6 Myyntimallit

Heikki Luoma nostaa oppaassaan ”Myyntimallit” (Actional Oy, 2006) esiin neljä merkittävintä myyntitekniikkaa tai -mallia, jotka seuraavassa kronologisessa järjestyksessä alkaen vanhimmasta; tuotekeskeinen myynti, konsultatiivinen myynti, strateginen myynti, ratkaisumyynti ja asiakaskeskeinen myyntimalli.

Myyntitapoihin on vaikuttanut myyjän ja asiakkaan välisen suhteen muutos. Jos ennen riitti, että myyjä sai asiakkaan ostamaan kerran, nykyään yhä useammin myyjä pyrkii asiakkaan ja myyjän väliseen luottamukselliseen suhteeseen, jossa asiakas ostaa toistuvasti. (Luoma 2006, 8)

Tuotekeskeinen myynti

Tuotteen etuihin painottuva myyntimalli liittyy yhä uusien parannettujen tuotteiden ja palvelumallien kehittymiseen talouselämässä. Myynnissä halutaan osoittaa asiakkaalle tuotteiden parannettujen ominaisuuksien edut ja hyödyt. Perinteinen tuotekeskeinen myyntimalli ei ole ainoaksi malliksi sen jälkeen, kun talouskasvun myötä tuotetarjonta on ylittänyt kysynnän. Tuotteen muistuttavat yhä enemmän toinen toisiaan, eikä pelkillä tuotteiden eroilla pysty enää todistamaan asiakasetuja muita paremmaksi. (Luoma 2006, 6)

Konsultatiivinen myynti

Tuotekeskeisen myynnin jälkeen kehittyi konsultatiivinen myynti, jossa asiakas ei osta enää tuotetta, vaan ratkaisun ongelmaansa. Myyjä esiintyy konsulttina, joka tunnistaa asiakkaan ongelmat ja tarpeet sekä esittää tuotteensa ja palvelunsa niiden ratkaisuna. Myyjä näyttää ensin, mikä kustannus asiakkaalle syntyy ilman myyjän tuotetta, ja lopuksi myyjä käyttää tuotteen ominaisuuksista johdettuja etuja kaupan päättämiseksi. (Luoma 2006, 6)

Konsultatiivisen myynnin etuna on sen asiakkaassa luoma kiire ratkaisun saamiseksi. Hankaluutena on monien konsultatiivisten myyntimallien prosessien monimutkaisuus. (Luoma 2006, 7)

Strateginen myynti

Strategisen myynnin keskeinen ajatus on olla suurten ja monimutkaisten myyntitapausten myyntimalli. Strateginen myyntimalli perustuu asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavien osapuolien tarkkaan analyysiin. Strateginen myynti tarjoaa onnistumisen strategian, mutta siitä puuttuu toteutustaktiikat. Taktiikoihin on kehitetty konseptimyyntin malli, jossa myynti kuvataan asiakkaan ajatteleman mahdollisen ratkaisun muokkaamisena. (Luoma 2006, 7)

Ratkaisumyynti

Myös 1980-luvulla kehittyneessä ratkaisumyyntissä on tunnistettava asiakkaan tarpeet ja kivut sekä esitettävä ratkaisu niihin. Ratkaisumyynti on tarkoitettu vaikeasti myytävien ja monimutkaisten tuotteiden ja palvelujen myyntiin. Se eroaa konsultatiivisesta myynnistä asiakkaan kokeman arvon määrittelyn sekä todistelun osalta ja ratkaisun näkemyksen osalta. Ratkaisumyynti on monimutkaista ja myyjistä, joiden myyntitapaukset eivät ole monimutkaisia, se tuntuu vieraalta (Luoma 2006, 7). Ratkaisumyyntin keskeinen filosofia on saada asiakas myöntämään pulma ja ratkaisumyyntiin kuuluu diagnoosi ennen reseptiä (Luoma 2006, 8).

Asiakaskeskeinen myyntimalli

Asiakaskeskeisessä myyntimallissa on tärkeää, että myyjä painottaa asiakkaan ostoprosessin ja ostokriteerien tunnistamista. Asiakaskeskeinen myynti ei manipuloi asiakasta. Asiakas kokee, että kontrolli on hänellä. Jos myyjä ei ota oikealla hetkellä kontrollia itselleen, hän saattaa menettää kaupan.

Asiakaskeskeisen myynnin alkuaikoina 1900-luvulla asiakkaiden osaaminen ja kyky ratkaista omia ongelmiaan kasvoi. Yksi tärkeimmistä syistä muutokseen oli internetin mahdollistama helppo tiedonhankinta mistä päin tahansa maapallolta. Asiakkaat eivät olleet enää yhtä riippuvaisia myyjien kyvyistä osaamisesta kuin aikaisemmin, koska tietoa oli paljon ja helposti saatavissa. (Luoma 2006, 7)

6.7 Myyntimallit lääketeollisuudessa

Lääkealan ammattilaisten keskuudessa tehty kyselytutkimus otti kantaa erityisesti lääketeollisuuden organisaatioiden myyntimalleihin. Kysymyksessä numero 11 etsittiin lääkealalla yleisimmin esiintyviä myyntimalleja ja syitä niiden valikoitumiseen tai ilmemiseen.

Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat sitä mieltä, että lääkealalla yleisimmin toteutettu myyntimalli on edelleen tuotokeskeinen myyntimalli. Ala on perinteisesti ollut tuotevetoinen ja tuotteiden ominaisuuksien korostaminen on toiminut ensisijaisesti markkinointi- ja myyntikeinona. Tuoteinformaation tiimoilta on helppo operoida, se on alan vakiintunut käytäntö ja useimmiten isojen yhtiöiden kohdalla se on koserniohjauksen myötä kätevin tunnistetuista myyntitavoista.

Tutkimus vahvisti myös sen, että tuotokeskeisen myyntimallin ollessa myyntiorganisaation käytäntö, on myös myynnin kriteerien, muuttujien ja tavoitteiden määrittämisen sekä saavuttamisen mittaaminen suoraviivaisempaa ja helpompaa. Lääkealalla mittarit ovat suuressa roolissa myynnin ohjauksen ja johtamisen suhteen.

Käytäntö on vastaajien mukaan kuitenkin menossa myyntimalleissa asiakas- ja ratkaisukeskeisemmän myynnin suuntaan. Lähes kaikki tutkimukseen vastanneet kokivat, että tulevaisuudessa lääkealalla yleistyy ratkaisu- ja asiakaskeskeisempi myyntitapa ja osa koki niiden olevan jo nyt jollain tasolla käytössä. Tuotokeskeisyyttä moitittiin vanhanaikaiseksi toimintatavaksi, jonka uudistamisessa pohdittiin johdon rooli ja toisaalta asiakkaiden arvon ja arvokkuuden tunnistamista.

Toisaalta vastaajat eivät juuri esitelleet keinoja, joilla päästäisiin jouhevasti siirtymään kohti ratkaisukeskeisempää myyntimallia. Suunta on toimintaympäristönkin muuttuessa pois päin lääkealalla perinteisestä share of voice -ajattelusta, mutta alalle uudempien myyntimallien käyttöönoton hidasteena on aiemmin mainittujen mittareiden määrittämisen vaikeus.

Ratkaisukeskeisyys siis kiehtoo lääkealan ammattilaisia ja siinä koetaan olevan isoja mahdollisuuksia, mutta konkreettiset keinot ratkaisukeskeisen mallin käytännön toteuttamiseen ovat vielä vaillinaiset. Ratkaisukeskeinen myyntimalli edellyttää organisaatiolta vastaajien mukaan joustavuutta ja reagointikykyä. Vastausten perusteella harvan lääkealan organisaation toiminnot ja järjestelmät tukevat toistaiseksi ratkaisukeskeistä ajattelu- tai myyntitapaa.

Tutkimuskysymyksen asetelmalla voidaan spekuloida vastausten yleispätevyyttä. Vastaajille ei annettu myyntimallien määritelmää viitekehykseksi ja näin ollen jokainen vastaaja muodosti yksilöllisen kuvan eri myyntimallien sisällöstä, jolloin vastaus on saattanut muodostua joko omien myyntikokemusten tai yleisemmän mielikuvan perusteella. Kuitenkin vastausten viesti on selvä, tuotekeskeisyys on vahvasti alan myynnin teemana mutta tahtotila on vielä myymisen tapoja ja mallia kohti asiakas- ja ratkaisukeskeisempää ajattelu- ja toimintamallia.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Prosessit, mukaan lukien myyntiprosessi, alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Myyntiprosessin asiakaslähtöisyys on siis käsitteellisesti pitkälti itseisarvo, mutta käytännön tasolla asiakaslähtöisyyden periaatteet ja laadukkaan myyntiprosessin organisatoriset edut eivät aina pääse esiin. Korkealaatuiseen myyntiprosessiin ja asiakaslähtöiseen ajattelutapaan omassa liiketoiminnassa kannattaa lääkeyhtiöiden panostaa.

Asiakaslähtöisyys vaatii resursseja, sekä henkisiä että aineellisia. Jotta toiminta voi olla asiakaslähtöistä, on siihen lisäksi koko organisaation orientoiduttava. Aineellisten resurssien kohdistaminen kohti mittavampaa asiakasajattelua saattaa olla työn takana ja jopa myyntitoiminnallinen riski. Myyntiprosessi ominaisuuksineen ja osa-alueineen on kuitenkin suunniteltava, ymmärrettävä, sisäistettävä, lanseerattava sisäisesti sekä otettava osaksi jokapäiväistä myyntityötä.

Myyntiprosessi on tämän työn näkökulmasta laaja kokonaisuus sisältäen huomattavan määrän suunnitelmallisuutta, jotta lopullinen asiakkaan ja myyjän välinen myyntitoimintaprosessi voi onnistua kaupallisesti ja jatkuvuutta tuottaen. Myyntiprosessi on jalkautettava henkilöstön käyttöön ymmärrettävästi. Sen on tarkoitus ohjata, tehostaa ja suoraviivastaa myyntitoimintaa. Mitä myyntiprosessin ei tule olla, on vaikeaselkoinen ja huonosti organisaation sisällä lanseerattu johdon työkalu.

Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa vaatii lääkeyhtiöiltä erittäin hallittua tiedon liikuttelua ja käyttöä. Lääketeollisuuden toimijoiden hallitseman tiedon määrä on huihma. Tietoa on sekä asiakkaista, kilpailijoista että markkinasta nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristön tiedon ansioitunut hallinta voi olla keino erottua muuten lääkealalle tyypillisessä kovin homogeenisessä kilpailussa.

7.1 Huomioita tutkimuksesta

Raporttia varten tehdyssä kyselytutkimuksessa segmentointi nousi erääksi tutkimuksen kantavista teemoista. Lääkealan ammattilaiset selvästi ymmärtävät segmentoinnin ja sitä kautta asiakas- ja markkinatiedon merkityksen. Segmentointi on parhaimmillaan erittäin yksinkertaista; myydään niille, joiden oletetaan ostavan. Lääkealalla tilanne on toinen. Segmentoinnin kriteereinä on lukuisia tekijöitä, joiden voidaan olettaa vaikuttavan myynnin menestyksekkyyteen joko suoraan tai välillisesti.

Tutkimusvastauksista voi myös päätellä, että oman organisaation myyntiprosessin suunnitteluun halutaan olla osallisina. Tämä päivän lääkemyynnin ammattilaiselle ei riitä perinteinen lääke-esittelijän rooli, jossa myyntiprosessi on valmiiksi tätä varten mietitty ja miltei puoliksi asiakkaalle puhuttukin. Moderni lääketeollisuuden edustaja, riippumatta työstatuksesta, haluaa vaikuttaa toimintaympäristöönsä, markkinaa ja ennen kaikkea tapaan tehdä myyntityötä.

Tämä huomattiin esimerkiksi kysymyksestä numero 11. Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat sitä mieltä, että tuotekeskeisyys on lääkealalla edelleen vallalla, mutta suunta on kohti asiakas- ja ratkaisukeskeistä myyntimallia. Kirjoittajan näkemyksen mukaan tämä viestii halusta viedä myyntiä seuraavalle askelmalle ja kehittää myyntitoimintaa, sekä arjen operoinnissa että suunnitelmallisella tasolla.

7.2 Tutkimuksen arvointi

Tutkimukseen vastanneet raportoivat huomanneensa kysymyksiin vastaamisen antavan paljon omaan työhönsä ja saaneensa heidän miettimään nykyistä rooliaan organisaatiossa sekä omia toimintatapojaan tarkemmin. Työ saattaa muodostua tekijälleen automaattiseksi toiminnoksi, joka on luovuuden ja kehityksen hidaste. Jotta voi toden teolla erottua, oli kyse sitten yksilöstä tai suuresta organisaatiosta, on välillä otettava iso kuva niin, ettei itse ole kameran takana vaan spektrissä.

On ymmärrettävä oma roolinsa organisaatiossa ja organisaation rooli markkinassa. Asiakas on laitettava etusijalle ja organisaation kaikkien tasojen ja henkilöiden tiedotettava myyntiprosessin huolellisen suunnittelun ja sääntillisen toteuttamisen edut. Myynti on enemmän kuin vain myyntiä, se on suunnittelua mitä suuremmalta osin. Toisaalta, hyvin resurssoitu, valmennettu, valmistautunut, ympäristöönsä perehtynyt ja motivoitunut myyjä voi viedä edustamaansa organisaatiota valvasti eteenpäin niinä yksittäisinä asiakaskohtaamisina, joihin loistava myyntiprosessi kulminoituu.

Tutkimus itsessään antaa hyvän kuvan lääkeyhtiön myyntiprosessin pääpiirteistä. Koska avoimia kysymyksiä esitettiin kymmenen kappaletta, voidaan otosta pitää varsin kohtalaisena. Kehittämisalueena voidaan todeta olevan kysymysten asettelu, joka ajoittain saattoi ohjata vastaajia kommentteissaan. Kysymykset tukevat teoriaa kuitenkin hyvin ja etsivät optimaalisen myyntiprosessin teemoja.

7.3 Ideoita jatkotutkimuksiin

Lääketeollisuudessa kilpailu on erittäin näkyvää ja hektistä. Alan toimijat etsivät keinoja erottautua massasta, sillä perinteinen lääke-markkinointi tuoteorientaatioineen ei ole lääkealan tulevaisuuden menestyjien toimintamalli toimintaympäristön ja sen sääntöjen muuttuessa. Huolellisesti suunniteltu ja älykkäästi sekä innovatiivisesti toteutettu myyntiprosessi voi olla yksi erottautumisen keinoista.

Siksi alan toimijoiden on syytä ottaa myyntiprosessinsa vakavasti ja tutkia sekä kehittää sitä jatkuvasti. Myyntiorientoituneisuus koetaan usein suorituskeskeisenä toimintatapana unohtaen, että itse asiassa suunnittelu on suorittamista suuremmassa roolissa.

Tämän tutkimuksen perusteella selvisi, että lääkealan segmentointi olisi yksittäisenä aiheena tutkimuskelpoinen. Segmentointi nousi esiin useassa kohtaa tutkimusvastauksissa ja sen merkitys on lääkeyhtiöille kieltämättä kiistaton. Segmentointitavat voisi ottaa esille yritykset ryhmitellen tuoteportfolion laajuuden ja sitä kautta yritysten koon mukaan. Näin voitaisiin tutkia, onko saman kokoluokan lääkeyhtiöillä samat segmentointiperiaatteet ja sitä kautta edelleen etsiä tehokkaampaa myyntiprosessia.

Tärkeämpää kuin jatkotutkimusten tekeminen on kuitenkin tästä tutkimuksesta oppiminen. Alan edustajilla on valtavasti näkemystä myynnin kehittämisen suhteen ja se kannattaisi hyödyntää myyntiprosessia suunnitellessa. Toinen huomioitava seikka on, että lääkeyhtiöiden tulisi tiedostaa ja mallintaa nykyiset myyntiprosessinsa, etsiä niistä mahdollisia puutteita tai tehokkuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja lähteä kehittämään prosessejaan.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

EUR-Lex 2007. European Union law.
eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007SC0569:FI:NOT

Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuksien aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Hemminki E. 2001. Miten lääkäreiden ja teollisuuden suhteet tulisi järjestää? Suomen Lääkärilehti 56:1039–1040.

Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä. Väitöskirja: Turun Kauppakorkeakoulu.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.

Luoma, H. 2006. Myyntimallit -opas. Actional Oy.

Lääketeollisuus ry 2010. Lääkemarkkinat. Luettu 8.8.2012.
<http://www.laaketeollisuus.fi/etusivu/toimiala/laakemarkkinat>

Lääketeollisuus ry 2010. Lääkkeiden markkinointi. Eettiset ohjeet. Luettu 2.4.2012.
[http://www.laaketeollisuus.fi/Banners/Eettiset%20ohjeet%20\(ID%2018674\).pdf](http://www.laaketeollisuus.fi/Banners/Eettiset%20ohjeet%20(ID%2018674).pdf)

Lääketeollisuus ry 2010. Tilastot ja raportit. Lääkkeiden tukkuhintaindeksi 2000 - 2010. Luettu 8.8.2012. <http://www.laaketeollisuus.fi/Tiedostot/02%20Tukkuhintaindeksi.pdf> (Lainattu: Tilastokeskus 2012)

Mankinen, Reijo. ETLA 2006. Lääkemarkkinat kansantaloudessa ja lääkkeiden kysynnän kehitysnäkymät. http://www.kilpailukyky.fi/files/1549_Dp1009.pdf

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Myynninohjaus –blogi 2011. CRM-järjestelmien tyypillisiä haasteita. Luettu 3.4.2012.
<http://myynninohjaus.wordpress.com/2011/10/18/crm-jarjestelmien-tyypillisia-haasteita/>

Orion Oyj 2012. Pörssitiedotteet. Luettu 2.3.2012.
<http://www.orion.fi/Julkaisut-ja-media/Porssitiedotteet/Arkisto/2011/23/>

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehitystoiminta. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Rimpelä, Matti & Ollila, Eeva. Näkökulmia 2000-luvun terveystalouteen. Stakes 2004. <http://www.stakes.fi/verkojulkaisut>

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haastena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Ota-va.

Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos THL 2012. Näkökulmia 2000-luvun terveystalouteen. Luettu 2.4.2012.
<http://www.stakes.fi/verkojulkaisut/muut/Aiheita8.pdf#page=45>

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Wikipedia 2012. Asiakkuudenhallinta. Luettu 2.2.2012.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>

Wikipedia 2012. Myyntiprosessi. Luettu 2.2.2012.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Myyntiprosessi>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen lomake

Kyselytutkimus lääkemarkkinoinnin ammattilaisille

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi AMK-tutkinto (MBA)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö: ”Lääkemarkkinointiyhtiön asiakaslähtöinen myyntiprosessi”

Jussi Vuori

1. Miten määrittelet myyntiprosessin lääkemarkkinointia harjoittavassa yhtiössä?
2. Mitä asioita kuuluu mielestäsi lääkeyhtiön asiakaslähtöisen myyntiprosessin suunnitteluun?
3. Miten lääkeyhtiön pitäisi hyödyntää asiakastietoaan ja -tuntemustaan myynnin suunnittelussa?
4. Miten lääkeyhtiö saisi parhaiten hyödynnettyä organisaationsa hiljaisen tiedon myynnin edistämiseksi?
5. Mitkä ovat lääkeyhtiön näkökulmasta hyvän CRM (asiakkuudenhallinta) -järjestelmän ominaisuudet?
6. Millainen on mielestäsi asiakassuhteiden merkitys lääkemarkkinoinnissa?
7. Millä perusteilla tai kriteereillä lääkeyhtiön tulisi segmentoida asiakkaansa?
8. Myyntistrategia on myynnin punainen lanka. Kenen tai keiden lääkeyhtiön organisaatiosta tulisi ottaa osaa myyntistrategian suunnitteluun?
9. Mitä ominaisuuksia tulisi lääkeyhtiön myyntijohtajalla / myyntipäälliköllä olla?
10. Miten lääkeyhtiön sisäistä kommunikaatiota myynnin organisaation eri tasoilla saataisiin kehitettyä?
11. Yleisimmin käytetyt myyntimallit ovat:
 - a. Tuotokeskeinen myynti
 - b. Konsultatiivinen myynti
 - c. Strateginen myynti
 - d. Ratkaisumyynti
 - e. Asiakaskeskeinen myynti

Mikä tai mitkä näistä myyntimalleista on mielestäsi yleisimmin käytössä lääketeollisuudessa? Miksi?

Liite 2. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntipäällikkö

1. Tarpeen kartoitus, selventävät kysymykset, tiedon analysointi, tarpeeseen vastaaminen (argumentointi) ja kaupan päättäminen.
2. Erilaisten kohderyhmien huomioiminen tarkemmin prosessissa. Ehkä erilaisten kansallisten tai paikallisten ohjeistusten tai asiaintintijan mielipiteiden huomioiminen. Lyhyesti: tarkemmin huomioitava asiakkaan tarpeet.
3. Myynnin suunnittelun perusta myyjän/ myyntijohdon analyysi toteutuneista myyntituloksista (oma tuote, kilpailijat, markkinamuutokset). Tähän ”kuvaan” pitäisi lisätä myyjien kokemukset etulinjasta ts miten tähän on tultu? Mitä toimenpiteitä (mitä, kenelle, miksi) voitaisiin toteuttaa, jotta päästäisiin toivottuun tavoitteeseen.
4. Systemaattisten ja säännöllisten keskustelujen pohjalta pyritään siirtämään hiljainen tieto mahdolliseksi myyntiä lisääviksi toimenpiteiksi. Hiljaisen tiedon siirtäminen konkreettiseksi CASE:ksi, jotta ne saadaan näkyviin ja niistä voidaan oppia tulevia hankkeita varten.
5. Kattava ja päivitettävä asiakasrekisteri, projektinhallintatyökalu, myyjän ja asiakkaan välisen interaktion tallentaminen. Nopea ja yksinkertainen käyttöliittymä. Tukee mahdollisuuksien mukaan myyntiprosessia ja –strategiaa. Monipuolinen ja räätälöitävä raportointi tietokannan datasta.
6. Varsin keskeinen, edesauttaa ja helpottaa varsinaisten kapeikkojen tai pullonkaulojen löytämistä. Keskustelu on avoimempaa ja ”rehellisempää”. Saa helpommin tukea omille tai asiakkaan kanssa yhdessä todetuille toiminnan kehitysehdotuksille.
7. Potentiaalisuus, lojaalisuus (tuotekeskeinen näkökulma), muutosherkkyys, vaikutus ympäristöön (asiantuntijaroolit tms.)
8. Myyjät, myyntijohto, markkinointi. Joissain tapauksissa konsultoitava MAPOR ja Medical:n edustajia
9. Innostava, kannustava, analyttinen selkeä johtaja. Hyvä stressinsietokyky, kokonaisuuksien ja syy-seuraus-suhteiden hahmottamiskyky, Delegointi ja neuvottelutaidot.
10. Avoimella ja systemaattisella ”kommunikaatiopisteiden” rakentamisella ts. luodaan mahdollisuus arkeen informaation vaihtamiseen ajoittain myös ilman tiukkaa agenda. Rutiinitiedot voitaneen vaihtaa raporttien avulla.
11. Yleisimmin käytetyt myyntimallit ovat:
 - a. Tuotekeskeinen myynti X
 - b. Konsultatiivinen myynti X (vielä tahtotila)
 - c. Strateginen myynti
 - d. Ratkaisumyynti X (vielä tahtotila)
 - e. Asiakaskeskeinen myynti X (osittain käytössä, osin tahtotila)

Yleisin tuotekeskeisyys, koska on ”aina” tehty niin ja konserniohjaus ohjaa tähän. Nyt viime vuosina ruvettu voimakkaasti kyseenalaistamaan ”suurin ääni, suurin voitto” ajattelua, pyritään siirtymään kohti räätälöidympeä konsultatiivista ja asiakaskeskeistä myyntiä. Syitä tuotekeskeytyteen lienevät helppo mitattavuus mielikuvamarkkinoinnin saralla (detail-määrä, frekvenssi, peitto jne).

Liite 3. Kyselytutkimuksen vastaukset: Toimitusjohtaja

1. Riippuu mitä myyntiprosessilla tarkoitetaan. Perinteisesti asetetaan myyntitavoitteet markkinapotentiaaliin perustuen, määritellään vaadittavat/optimaaliset käyntimäärät ja muut kontaktit per kohderyhmä ja jaetaan tämä alueelliselle tasolle. Myyntiprosessilla voidaan toki myös tarkoittaa asiakas tapaamista joka jakautuu traditionaalisesti avukseen, tiedon hankintaan (probing), argumentaatioon, vastaväitteiden käsittelyyn, sioutuksen saamiseen (ask for the business) ja lopetukseen.
2. Asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen. Parantamisen varaa on usein esim. sen ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä miten ja mistä ja minkätyyppistä informaatiota asiakas mieluiten haluaa ja tarvitsee missäkin tilanteessa. Yleensä tuputetaan liikaa samaa kaikille vaikka erityyppisiä asiakasegmenttejä preferensseiltään on helposti kymmeniä.
3. Oikea segmentointi ja targetointi (siis monipuolisemmin kriteerein kuin yleensä käytännössä tehdään) ja oikean kanavan sekä viestinkäyttö oikeassa tilanteessa oikealla asiakkaalle.
4. Loistava kysymys! Johdon on tärkeää olla hyvä kuuntelemaan ja tarjota aktiivisesti tilaisuuksia asiakasrajapinnassa työskentelville ihmisille tuoda kokemuksiaan ja näkemyksiään esille. Brand team -työskentely on myös erittäin tärkeää, brand teamissa tulisi aina olla asiakastyötä tekeviä ihmisiä. Joissakin tilanteissa on järkevä käyttää esim myynti-ihmisistä koostuvaa sisäistä advisory boardia tai muuta strukturoitua keskustelua.
5. Integrointi kaikkeen toimintaan ja monikanavaiseen markkinointiin (esim sähköposti, internet jne). Luonnollisesti linkitetty myyntiesityksen (iPad), myyntitilastoihin jne. Kaiken datan tulee olla niin helposti kaikkien saatavilla että sitä tulee käytetyksi joka asiakaskontaktin yhteydessä ja aina toimenpiteitä suunniteltaessa.
6. Perinteisesti erittäin suuri joskin vähenemään päin (riippuen markkinoiden kehitysteestä). Vähemmän kehittyneillä markkinoilla asiakassuhteen merkitys on erittäin suuri, pitkälle kehittyneillä markkinoilla pienempi sillä hoitopäätökset perustuvat enemmän esim. sitoviin hoitosuosituksiin.
7. Tapoja on monia, riippuu yrityksen prioriteeteista, Perinteisesti yksinkertainen malli on fokusoida pariin muuttujaan, lähinnä asiakkaan potentiaaliin ja uskollisuuteen. Tulisi kuitenkin huomioida laajempi määrä muuttujia liittyen tuote ja asiakasstrategiaan (esim early adapterius, muut persoonallisuuspiirteet ja mielenkiinnon kohteet, vaikutus muihin, hoidettujen potilaiden erityispiirteet jne jne)
8. Koko liiketoimintajohdon. Omistaja on Myyntijohtaja mutta liiketoimintajohtajan ja tuotetiimin tulisi olla osallisia.
9. Analyttisesti ja strategisesti vahva, innostava, hyvä kuuntelemaan ja ymmärtämään ihmisten tarpeita. Oikeat arvot, esim. asiakaspalveluyhenkisyys ja eettisyys/tasapuolisuus, rehellisyys, luotettavuus ja avoimuus ovat välttämättömyyksiä.
10. Selkeät prosessit, jotka pitävät huolta siitä että oikea tieto tulee oikeille ihmisille, ovat tärkeitä. Viimekädessä riippuu kuitenkin paljon esimiestyön laadusta eli esimieskoulutukseen ei voi panostaa liikaa!
11. Perinteisesti tuotekeskeinen myynti mutta suuntaus on pyrkiä enemmän ratkaisumyyntiin ja asiakaskeskeiseen myyntiin toimintaympäristön muutosten myötä. Tuotetiedot on niin vahvasti esillä tutkimuksissa jne., että on liian helppoa fokusoida suoraan tuotteeseen, sen ominaisuuksiin ja etuihin ja unohtaa se että tehtävämme on tarjota ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin.

Liite 4. Kyselytutkimuksen vastaukset: Avainasiakaspäällikkö

1. Markkinan ja kilpailijoiden analysointi antaa hyvän pohjan. Asiakkaiden segmentointi on tärkeää ja myyntistrategiat olisi hyvä luoda erikseen eri segmenteille. Prosessin suunnittelussa tulisi arvioida mahdollisten ulkopuolisten mielipidevaikuttajien mukaan tuomat mahdollisuudet myynnin edistämiseksi, koska erityisesti erikoislääkäripuolella auktoriteeteilla on iso merkitys.
2. Myyntiprosessin suunnittelussa tulisi olla mukana henkilöitä eri organisaatiotasoilta, jotta myös asiakasrajapinnassa työskentelevien osaaminen tuotaisiin prosessin suunniteluun mukaan. Erityisesti yritykselle myönteisten mielipidevaikuttajien hyödyntäminen myyntiprosessissa on ensiarvoisen tärkeää ja sen onnistumiseksi asiakasrajapinnassa työskentelevillä on iso rooli. Ulkopuolisilla markkinatutkimuksilla kerätty tieto antaa toki suuntaa, mutta oman kokemuksen mukaan se on lääkealalla valitettavan epätarkkaa ja saattaa siten johtaa väärään fokusointiin.
3. Luomalla avointa keskustelukulttuuria ja kannustamalla työntekijöitä tuomaan esiin osaamistaan. Tätä tulee myös palkita ja kun tätä tietoa saadaan organisaation käyttöön, tulee siihen reagoida rakentavasti ja perustellusti
4. CRM-järjestelmän tulee olla riittävän helppokäyttöinen, jotta työntekijät käyttävät sitä oikein. Lisäksi järjestelmän tulee pystyä luomaan mahdollisimman yksilöllisiä ja helpopolukuisia raportteja. Hyvä järjestelmä on online -pohjainen, mutta tietoja tulee voida syöttää ja hakea myös offline tilassa. Raskaita synkronointitoimenpiteitä sen ei kuitenkaan tule vaatia. Myös asiakasrekisterien tulee päivittyä automaattisesti, joten sitä varten tarvitaan hyvä yhteistyö toimittajan kanssa
5. Luottamuksellisilla asiakassuhteilla on erittäin tärkeä rooli. Terveystieteiden ammattilaisten aika on erittäin rajallista, mutta hyvien suhteiden avulla on mahdollista varmistaa riittävä access ja siten riittävä share of voice. Asiakassuhteiden merkitys korostuu uusien tuotteiden ja / tai yritysten lanseeratuissa.
6. Yksi kategorioita on mielipidevaikuttajat, joihin tulee vaikuttaa riippumatta heidän toimenkuvastaan ja omasta potentiaalistaan. Tässä toimiva luokittelu on esim: KOL ja OL (edit: key opinion leader ja opinion leader). Lisäksi asiakkaat on hyvä segmentoida potentiaaliksi mukaan sekä sen mukaan kuinka lojaaleja he ovat.
7. Myyntistrategian suunnittelun vetovastuu tulee mielestäni olla myyntijohdolla ja yrityksen korkeimmalla johdolla, mutta siihen kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman laajalti osaajia myös muilta osastoilta. Markkinointi on luonnollisesti mukana, mutta myös tutkimusosasto ja lääketieteellinen osasto on tärkeää saada työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Tämä on perinteisesti ollut melko haastavaa, joten se on monessa yrityksessä hyvä kehityskohde.
8. Kyky ymmärtää ja hahmottaa kokonaisuuksia ja syy-seuraus suhteita. Kokemus käytännön myyntityöstä lääke-markkinoinnissa on ehdoton etu ja mielestäni jopa vaatimus menestykselle tehtävässä. Erinomainen ihmistuntija ja motivoija. Myyntihenkilö ja tulorientoitunut. Reilu, rehellinen ja asioihin tarttuva.
9. Avoimen keskustelukulttuurin luominen on tärkeää. Myyntijohdon tulee pyytää palautetta ja siihen tulee myös reagoida. Kehitysehdotuksiin ja palautteeseen pitää suhtautua rakentavasti (ei ylimielisesti, kuten valitettavan usein tapahtuu) ja niiden pohjalta tehtävät päätökset tulee perustella riittävän selkeästi. Avoimuus tiedottamisessa ja henkilöstöpolitiikassa auttaa avoimen keskustelukulttuurin luomisessa, joten mahdollisimman moni asia tulisi olla yleisessä tiedossa.

10. Henkilökohtaisesti en usko kovin paljoa ”väkisin luotuihin malleihin”, mutta toki niiden avulla kommunikaatiota voidaan lähteä kehittämään. Yksi toimiva esimerkki voisi olla tietyjä tarkoituksia varten perustetut pienryhmät, joissa olisi mukana osajia eri organisaatiotasoilta, mutta joissa asioita käsiteltäisiin ”tasavertaisina jäseninä”. Tämä on toki haastavaa toteuttaa, mutta hyvin toimiessaan mahdollisuus
11. Tuotokeskeinen myynti on valitettavasti vieläkin paljon käytetty. Osaltaan tämä johtuu toimialan erityispiirteistä (vertailevia tutkimuksia muihin valmisteihin), mutta pääasiassa historiasta ja organisaatorakenteista. Strategisella tasolla tuotokeskeisyydestä toki pyritään eroon. Asiakaskeskeinen myynti on myös käytössä varsin laajasti. Ratkaisumyyntiin pyritään yhä useammin ja mikäli yrityksen palvelukonsepti sen mahdollistaa, on siinä isoja mahdollisuuksia. Tämä kuitenkin vaatii organisaatiolta huomattavasti enemmän joustavuutta ja reagointikykyä kuin tuotokeskeinen myynti.

Liite 5. Kyselytutkimuksen vastaukset: Tuotepäällikkö

1. Järjestelmällistä asiakassuhteen kehittämistä, tuottaen lisäarvoa lääkärin työhön ja tarjoamalla edellytykset ja syyt oman valmisteen määräämiseen.
2. Omien resurssien arviointi suhteessa markkinapotentiaaliin. Tämän jälkeen pyritään valitsemaan tavoitettavissa olevat ”kohde-asiakkaat” jotka joko tuottavat itse mahdollisimman suurta reseptimäärän tai epäsuorasti omalla toiminnallaan vaikuttavat muiden lääkäreiden määräämiskäyttämiseen suotuisalla tavalla.
3. Arvioimalla mahdollisuuksien mukaan ketkä todella ovat tärkeitä ja omalla toiminnalla saavutettavia asiakkaita joihin voidaan suunnitelmallisesti vaikuttaa kohdassa yksi kuvatulla tavalla.
4. Edistämällä myyntikentän yhteistoimintaa ja yhteisiä tavoitteita. Huolehtimalla, että kanavat myyntikentän ja myynnin tuen (aluepäälliköt, tuotepäälliköt) välillä toimivat ja kannustavat kommunikaatioon.
5. Asiakastiedon raportoinnin vaivattomuus. Raportoitavan sisällön pitäisi olla mitattavaa, jotta niistä voidaan ajaa voidaan ajaa tilastollisesti merkittävää tietoa sekä myyjälle, että myynnin tuelle. Näin sekä yksittäisestä asiakkaasta, mutta myös laajemmista asiakasryhmistä. Näin voidaan seurata ja johtaa tarkemmin asiakassuhteen kehittymistä.
6. Useimmiten riippumatta lääkkeestä, erittäin suuri. Suurin osa reseptilääkkeistä ovat edustavat omassa lääkeaineryhmässään yhtä vaihtoehtoa. Merkittävän kliinisen eron puuttuessa, valinnat voivat perustua vahvastikin lääkärin ja myyjän väliseen suhteeseen.
7. Segmentoinnin perustana pitäisi olla lääkeyhtiön resurssit sekä myytävän lääkkeen ominaisuudet. Segmentointi pitäisi tehdä ainakin seuraavien kriteereiden perusteella: Määräämispotentiaali, Tavoitettavuus, Lääkärin merkittävyys (opinion leader).
8. Kyseisen maan myynnin johdon, ottaen huomioon myyntikentän näkemyksen ja tilan. Jälkimmäistä arvioi myyntipäällikkö, mikäli firmassa on tällainen väliporras. Oma arvioni mukaan myyntipäällikkö-väliporras myynnin johdon ja myynnin välillä voi vaikeuttaa myyntistrategian jalkauttamista.
9. Tarvittaviin ominaisuuksiin vaikuttaa se, onko myyntijohtajan ja myyntikentän välillä myyntipäällikkö. Kentän kanssa tekemisissä olevalla pitää olla hyvät ihmissuhdetaidot sekä hyvät kommunikaatiotaidot. Molemmilla tulisi olla hyvä tuntuma sekä asiakaskunnasta mutta myös myyntikentästä.
10. Miettimällä tarkemmin oman kommunikaation laatua ja määrää. Hierarkioiden merkitystä organisaation sisällä tulisi vähentää. Vahvana koetut hierarkiaerot eivät edistä tiedon vapaata liikkuvuutta, vaan tieto junnaan enemmän kunkin hierarkian sisällä (pätee myös kohtaan 4!). Organisaatioissa pitäisi käsitellä paremmin mikä merkitys kommunikaatiolla ja kommunikaatiotavoilla on.
11. Helpoimmin tunnistettavissa olevat A- ja D-mallit. A edustaa jälkeenyäännyttä tapaa, jossa uskotaan tuotteeseen liittyvien ominaisuuksien myyvän tuotteen. A-malli kuvastaa myynnin johdon heikkoutta ja asiakkaiden arvon väheksymistä myyntiprosessissa. Tätä on vielä yleisesti nähtävissä. Merkittävien kliinisten erojen puuttuessa tämä malli ei toimi myyntiviestien tulvassa, lääkärin on vaikea tunnistaa hyödyt. D edustaa uudempaa lääketeollisuuden tapaa toimia. Tähän on menty, koska ollaan huomattu ettei A toimi lääkäreiden kovan työpaineen alla. Jos kuitenkin kaupat halutaan, pitää mielestäni D-malliin lisätä E ;)

Liite 6. Kyselytutkimuksen vastaukset: Aluepäällikkö

1. Myyntiprosessi on reseptilääkepuolella tuotetietoa käyttävä, asiakkuuksien rakentamiseen ja asiakkaiden tuotetietouden kasvattamiseen keskittyvä prosessi.
2. Avainasiakasryhmien kartoitus, lähestymis- ja kohdentamisstrategian luominen ja myyntitavoitteiden tarkka harkinta ja muodostaminen.
3. Tätä tietoa pitäisi hyödyntää maksimaalisesti harkiten tarkkaan, mitkä ryhmät vaikuttavat milläkin tavalla tuotteen määräämiseen nähden – kuka määrää, kuka määrittää määrämistä ja kuka rajoittaa määräämistä.
4. Osoittamalla luottamusta myynnin suuntaan ja antamalla heille vastuuta myyntiprosessin suunnittelussa. Tällä tarkoitan myyntikenttää. Tämä toki myynnin johdon johdolla.
5. Käytettävyys, yksinkertaisuus (CRM:n koko idea on, että sitä käytetään mahd. aktiivisesti). Eri raporttien monipuoliset tuotto-ominaisuudet. Mahdollinen integroitavuus muihin järjestelmiin/tietokantoihin.
6. Kriittisen tärkeä, varmasti tärkein yksittäinen tekijä.
7. Monipuolisen harkinnan kautta loppuviimeksi asiakkaan tuottavuuden kautta. Vaikka asiakas ei itse tuottaisi yhtäkään reseptiä, voi hän olla kriittisen tärkeä, mikäli hän esim. huonosti hoidettuna voi rajoittaa määräämistä tms.
8. Johto omalta osaltaan, myynti kokonaisuudessaan ja toki markkinointi tukifunktioineen.
9. Kokonaisuuksien hahmottaminen, henkilöjohtamisen taidot, hyvät vuorovaikutustaidot ajatellen kontakteja ulospäin.
10. Olemalla säännöllisesti tekemisissä toisten kanssa esim. yhteisten tapaamisten kautta, mutta myös ihan konkreettisesti esim. soittelemalla muiden kanssa. Eri ryhmäpuhelinpalaverit tiimien kesken toimivat myös, mutta fyysinen tapaamienn ajaa tämän ohi kevyesti.
11. Valitettavasti mielestäni vieläkin tuotekeskeinen myynti (kun yhden valitsee), koska ”niin on aina tehty”. Aika on mielestäni ajanut tämän ohi ja pitäisi keskittyä entistä enemmän asiakaskeskeisyyteen ja strategiseen myyntiin.

Liite 7. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntipäällikkö

1. Myyntiprosessi voidaan nähdä oikeastaan sekä pienempi muotoisena että myös isompaa kokonaisuutena. Pienimuotoinen myyntiprosessi voi olla esim yksi erillinen käynti asiakkaan luona. Edustaja tapaa asiakkaan ja keskustelun kautta selvittää /kartoittaa asiakkaan tarpeet. Ilman kartoitusta ei voi myydä asiakkaalle hyötyjä/ratkaisuja. Kartoituksen jälkeen tarjotaan asiakkaalle ratkaisuja (lääkkeen tarjoama etu, materiaali tms). Esim. lääkkeen tarjoamien etujen jälkeen, varmistetaan, että asiakas on samaa mieltä edustajan tarjoamista eduista ja sovitaan esim lääkkeen kokeilusta jollakin seur potilaista. Asiaan palataan seur käynnillä, jolloin taas varmistetaan, onko sovitut asiat tehty. Joskus prosessi päästään alusta loppuun yhdellä käynnillä. Joskus prosessin läpi vieminen edellyttää useampaa käyntiä, joilla asiakasta pyritään viemään näiden vaiheiden läpi. Tärkeintä on aina, että sekä myyjällä että asiakkaalla on sama käsitys, missä ollaan menossa ja mitä on sovittu. Lääkeyrityksessä ”myyjä” pitäisi tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin vain myynti. Markkinointi ym tukifunktioiden pitäisi nivoutua myyntiin kiihteästi.
 Lyhyesti: tunnistetaan asiakas -> kartoitetaan asiakkaan tarve -> myydään/tarjotaan ratkaisuja (lääkkeen etu, materiaali tms, MYYNTI- JA MARKKINOINTI YHDESSÄ!)-> huolehditaan, että toimitaan yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa -> sovitaan strategia (esim lri kokeilee lääkettä seur pot:lle) -> follow up
2. Kaiken A ja O on asiakas! Lähtökohtana asiakkaan tunnistaminen/segmentointi ja asiakkaan tarpeet. Tulee löytää oikea asiakas, jonka tarpeista lähdetään liikkeelle.
3. Asiakassuhteita on erilaisissa vaiheissa, jotka pitäisi huomioida myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa. Osa on jo sitoutettu yhetistyöhön yrityksen kanssa, jolloin asiakassuhdetta pitää syventää. Osa asiakkuuksista on vasta alkuvaiheessa, jolloin näihin pitäisi suunnata erilaista markkinointia/myynnin suunnittelua. Pitäisi siis tunnistaa eri vaiheissa olevat asiakkaat ja kohdata heidät ”asiakaslähtöisesti” heidän tarpeistaan lähtöisin.
4. Tässä kohtaa kiinnittäisin huomiota myös ”pantattuun” hiljaiseen tietoon. Jokaisen velvollisuus on tuoda omat tiedot ja taidot mukaan bisneksen kehittämiseen eikä saisi pantata sitä omaksi ”tietonaan”/aseenaan (kun pidän tiedon itselläni, se on minun neuvottelevalltini ja tekee minusta korvaamattoman...). Organisaatiossa pitäisi myös ottaa kaikkia mukaan bisnekseen, jotta hiljaisen tiedon käyttäminen mahdollistuisi. Lisää vastuuta ja mahdollisuuksia näyttää/osoittaa osaamista. Muuttamalla hiljaista tietoa konkreettiseksi/käsitteelliseksi siitä saadaan kaikkien voimavara.
5. Helppo ja joustava käyttää. CRM-järjestelmä pitäisi kehittää kentän tarpeisiin, jolloin asiakastiedon hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa. Usein virhe tehdään siinä, että CRM-järjestelmä valitaan eri raporttien saamiseksi jne. CRM-järjestelmässä pitäisi olla helposti hahmotettavissa asiakkaan tärkeät tiedot, aiemmat kontaktit ja suunnitellut tavoitteet. Tällöin olisi nopeasti seurattavissa asiakkuuden eteneminen, tapahtuneet ja suunnitellut asiat. Kenttä käyttää CRM-järjestelmää eniten, jolloin sen myös pitäisi olla osana sitä suunnittelemassa. Tällöin siihen saataisiin kaikki myyntiprosessiin ja asiakkaaseen liittyvät elementit koottua.
6. Asiakassuhteet ja asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Tällöin pystyy tunnistamaan kunkin asiakassuhteen ”etenemisen”/kehittymisen. Kun asiakas tunnetaan, asiakasta voidaan erilaisilla markkinointitoimenpiteillä ohjata (viedä asiakkuutta eteenpäin) ja hänen voidaan kohdistaa kulloinkin hänen kannaltaan tärkeitä markkinointimenetelmiä.
7. Segmentoinnissa pitäisi huomioida a) asiakkaan potentiaalisuus (esim. miten paljon meidän tuotteelle tärkeitä potilaita hoitaa -> keskitetään tekeminen oikein) b) mikä on asiakkaan vaikuttavuus (esim ei tee paljon käytännöntyötä, mutta vaikuttaa hoitokäytän-

töihin) c) mikä on asiakkuuden vaihe (esim. asiakkuus ns. alkumetreillä, jolloin myynti/markkinointi mietitään niistä lähtökohdista jne.-> huomioidaan asiakkaan tarpeet)

8. Myös tässä olisi tärkeätä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö eli tehdään yhdessä, ei eri ”siiloissa”, koska markkinointi ei voi olla erillään myynnistä. Strategian suunnittelussa olisi hyvä ottaa myös huomioon se paras tieto sieltä asiakasrajapinnasta. Tässä jäin pohtimaan itse, miten kenttä voisi olla strategian suunnittelussa ja onnistuisiko se...useinhan strategia suunnitellaan ylimmässä johdossa eikä asiakasrajapinnan tietoa välttämättä huomioida suunnittelussa. Tulisiko strategiasta konkreettisempi, kun eri funktioissa työskentelevät ottaisivat siihen osaa? Myyntistrategianhan pitäisi olla selkeä ja konkreettisesti selitettävissä, mitä se tarkoittaa kussakin työtehtävässä. Vain silloin näkisin, että se onnistuu viemään yritystä eteenpäin ja tuottaa tulosta.
9. Kyky pitää monta palloa ilmassa yhtä aikaa. Hahmottaa kokonaisuuksia. Ymmärtää myyntiprosessia ja hahmottaa terveydenhuoltojärjestelmää/rakenteita. Osaa johtaa niin ihmisiä kuin bisnestä. Kuuntelija ja hyvä keskustelija. Johdonmukainen henkilö, joka seisoo päätöksensä takana, mutta pystyy myöntämään myös erehtymisensä. Vapautta ja vastuuta antamalla johtaa ihmisiä. Pitää kiinni punaisesta langasta haasteellisissakin tilanteissa. Nopea reagoimaan ja rohkea tekemään päätöksiä. Looginen ja strateginen ajattelu tärkeää.
10. Avoin kommunikointi joka suuntaan. Kannustetaan antamaan palautetta. Jaetaan informaatiota myös avoimesti konttorilta kentälle. Myyntipäällikkö yksi avainlinkki kommunikoinnissa konttorin ja kentän välissä. Markkinoinnin jalkautuminen kentälle, kun suunnitellaan materiaaleja ym työkaluja. Kentän edustus markkinointitiimissä, jolloin myynti ja markkinointi kiinteässä yhteistyössä.
11. Yleisimmin käytössä ollut myyntimalli varmastikin on tuotekeskeinen myynti. Lääketeollisuus on aikanaan lähtenyt täysin tuotelähtöisesti myymään asiakkailleen. Työ on ollut pääosin tuote-esittelyä, jolloin on tuotu esiin lääkkeen tarjoamia etuja ja faktoja. Viime vuosina on nostettu esiin enemmän ratkaisumyyntiä ja asiakaskeskeistä myyntiä=> huomioidaan asiakkaan tarpeet/ongelmat ja lähdetään tarjoamaan niihin ratkaisuja asiakaslähtöisesti. Ratkaisumyynti ja asiakaskeskeinen myynti on tavoite ja ”kaunis” visio, mutta välttämättä kaikki toiminnot eivät tue sitä vielä (esim. CRM-järjestelmä, ajankäyttö tmv)

Liite 8. Kyselytutkimuksen vastaukset: Tuotespecialisti

1. Pitkäaikainen vuorovaikutuksellinen asiakassuhde, jossa toteutuu myyntiprosessin eri vaiheet: suunnittelu, kontaktointi, tarpeen määrittäminen tarkasti kuunnellen ja selvittelen, löytää asiakkaan kanssa yhteisymmärryksessä tuotteelle sopiva potilasryhmä, tuotetietouden jakamista. Käyttökokeilujen kautta saadaan vahvistusta tuotteen toimivuudelle ja päästään potilaan hoidossa eteenpäin(parannetaan, ylläpidetään terveyttä tai ennaltaehkäistään sairautta) ja sitä kautta lisäarvoa lääkärille itselleen. Parhaimmillaan toimitaan yhteistyökumppaneina lääkärin ja lääkeyhtiön edustajan kanssa!!
2. Selvittää tarkasti asiakkaan työnkuva, terapia-alue ja potilasaineisto. Onko kyseessä mielipidevaikuttaja vai reseptin määrääjä!! suunnittelun yhteydessä on hyvä tietää käytössä olevat hoitokäytännöt ja miksi niitä käytetään, toimiiko ne ja mitä tarvitaan lisää/kehitettävää!!
3. Pystytään tarjoamaan yksilöllisiä ratkaisuja potilaalle, lääkärille, lääkärikeskukselle tai sairaanhoitopiirille tai hoitokäytäntöihin.
4. Mahdollisimman avoin ilmapiiri ja erilaiset yhteiset keskustelut esim. Mykossa. Yhdessä suunnittelua ja tekemistä yhteiseen päämäärään, tavoitteen saavuttamisesta yhteinen esim. talon bonus. Arvostetaan työkavereita ja heidän tietotaitoaan.
5. Ajantasalla oleva nopea järjestelmä, johon voidaan tallentaa asiakkaan tietoja ja seurata myyntiprosessin etenemistä . Tärkeää on, että Järjestelmästä saadaan tietoa ja tilastoja helposti ulos!
6. Asiakassuhteiden merkitys lisääntyy koko ajan. Asiakkaat arvostavat jatkuvuutta ja luottamus on olennaisimpia asioita.
7. Mielipidevaikuttaja, päättävä taho, reseptin määrääjät.
8. Suuret linjat voi tehdä myyntijohtaja ja myyntipäällikkö. Suoraan asiakaspinnassa olevalla täytyy myös olla painava sana sanottavana, koska hänhän sitä asiakkuutta hoitaa!!
9. Rohkeus, jämäkkyys, tasapuolisuus, innostava. Kiinnostunut siitä mitä kentällä tapahtuu eli kuuntelu ja keskustelutaitoinen.
10. Yhteistä aikaa myös vapaammassa ilmapiirissä. Kokoushuoneissa ei aina innovatiivisuus ja keskustelu pääse kunnon vauhtiin!!
11. Tuotekeskeisyys on edelleen yleistä. Itse pyrin toteuttamaan asiakaskeskeistä myyntiä ja tarpeen mukaan käyttämään muitakin malleja. Miksi? Tuotespecialistin nimikekin jo ohjaa tuotekeskeiseen myyntiin!!

Liite 9. Kyselytutkimuksen vastaukset: Aluepäällikkö

1. Myyntiprosessi on kokonaisuus, joka lähtee lääkkeen indikaatiosta ja/tai esim. tutkimustuloksesta, jolla halutaan vaikuttaa lääkärin lääkkeen määräämiseen potilaalle, käsitteän markkinoinnin, asiakaskoordinaattoreiden, kentän, finanssin, medikaalin, tekniikan ja logistiikan saumattoman yhteistyön. Viestin, materiaalin, budjetin, käynnin varaamisen ja käynnin tekemisen yhteisen päämäärän.
2. Markkinointi: viesti, joka halutaan asiaalle viestiä lääkkeestä, huolehtia myös materiaalin riittävydestä, laadusta ja tarpeellisuudesta yhdessä myynnin henkilöiden ja varsinkin kentän henkilökunnan kanssa ennen kuin päätöksiä hankinnoista tehdään, mikä toimii mikä ei oikeassa elämässä. ei tarkoita että joka klemmaria testataan. onko kaikki videot ym tarpeen. Kenttä: sisäistää viesti ja opetella faktat, pohtia miten eri asiakkaiden /asiakasryhmien kohdalla viesti saadaan perille. Mitkä viestin/kampanjan osiot ovat juuri tälle targetille oleelliset sillä hetkellä. Mitkä ovat erottavia asioita kilpailijoista. Toimia annetun budjetin raameissa. Logistiikka: toimittaa materiaalit perille. Asiakaskoordinaattorit: mahdollistaa kentän keskittyminen oleelliseen eli myyntiin varaamalla pohjat päiville yhteistyössä kentän kanssa.
3. Miettiä viestit eri ryhmille eri tasoille, esim. erikoislääkärit, avoterveydenhuolto, mikä erottaa privaatin ja kunnallisen ja näihin kenties eri viestit mikäli tarpeellista, mitä asioita tarvitaan eri ryhmille. spesiaalimateriaalit.
4. Vinkit ja viestit asiakkailta, jotka tulevat kentältä konttorille kirjattaisiin automaattisesti esim. vinkkilinkkiin, joka olisi kaikille avoin ja jota briifattaisiin tasaisin väliajoin konttorilta, kentältä voisi myös halukkaat mennä laittamaan vinkin linkkiin, mikäli energiaa riittää, mutta nimenomaan konttorin väki, koska ovat paremmin koneen ääressä kirjaisivat jos tulee viestiä. Kokouksissa hyvä foorumi kuten viimeksi keskustelua vapaasti ja niistä koppeja.
5. Helppokäyttöisyys, yhdellä näkymällä historiaa mitä on tehty, lääkenäytteet, asiakaslisäykset ryhmissä, mahdollisuus korjata virheet raportoinnissa, taustalla varmasti mahdollisuus ottaa raportteja. mahdollisuus raportoida off linessa.
6. Erittäin tärkeä, helpottaa pääsyä tapaamiseen, tiedon interaktiivinen jakaminen mikä on tärkeää, mitä kaivataan mitä kilpailijat tekevät, teemmekö oikeita asioita. Näitä kaikkia asioita tulee esille, kun on hyvät asiakassuhteet.
7. Kohdepotilaiden määrä, onko henkilö jolta kysytään neuvoa, määritteleekö toimintatavat, onko mukana kansallisissa/kansainvälisissä foorumeissa.
8. Myyntijohtaja, myyntipäälliköt, tuotepäällikkö, talousosastolta joku. En osaa tarkemmin analysoida.
9. Näkemys markkinoinnin, kentän, ja koordinaattoreiden toimintaan, miten hioa niitä yhteen, osaaminen tehdä motivoivia päätöksiä myynnin edistämiseen, nopeus muuttaa tarvittaessa strategiaa yhdessä muiden siitä päättävien kanssa, kuitenkin johtolankana nimenomaan pitkäjänteisyys ja nähdä asioita hieman pidemmälle kuin kvartaali. Helposti lähestyttävä niin, ettei tarvitse miettiä, onko merkintä mustassa kirjassa, mikäli kritiikkiä tulee. Myyntipäällikkö: Taito tuoda päätetyt asiat johdolta kentälle ja kentältä johdolle niin että ne ovat hyväksyttäviä. Kyky kuunnella alaista, miettiä ratkaisua ja tehdä niitä tarvittaessa koskien työntekijää; kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta.

10. Uskon että esim. meillä käytössä olevat briefingit tuovat konttorilla tietoa eri tasoille, varsinkin sitten kahvikupin ääressä. Käytäväkeskustelut ovat usein ihan hyviä. Puhelinpalaverit hyviä, niihin voisi joskus sisällyttää mitä kuuluu medikaaliin, it-puolelle ym. Kokouksissa aina joskus kuten on ollutkin infotkin missä mennään erit tutkimuksissa, it-puolella y,m.
11. Tuotokeskeinen myynti, helpoin tapa.

Liite 10. Kyselytutkimuksen vastaukset: Myyntijohtaja

1. Suunnittelu - Toteutus – Seuranta
2.
 - Asiakkaiden määrittäminen ja segmentointi
 - Asiakkaiden prosessien ymmärtäminen
 - Myynti-/markkinointikanavan valinta
 - Myyntitoimenpiteiden ja aktiviteettien valinta
 - Ratkaisujen ja lisäarvon määrittäminen
 - Asiakkaan ja yrityksen tavoitteiden yhtymäkohdan määrittäminen
 - Agenda tapaamiselle
3.
 - Asiakkaiden prosessien ja tarpeiden ymmärtämiseen
 - Asiakassegmenttien määrittämiseen ja rajaamiseen
 - Aktiviteettien ja toimenpiteiden suunnitteluun
4.
 - Luodaan edellytykset tietojen jakamiseen, esim. määritellään oikeat foorumit ja osanottajat
 - Tietojen vaihtaminen on luonnollinen osa myynti- ja markkinointiprosessia
 - Säännölliset tapaamiset
5.
 - Helppous
 - Mobiiliratkaisu
 - Toimintavarmuus
 - Mieluummin yksinkertainen kuin monimutkainen
6.
 - Hyvien asiakassuhteiden merkitys on keskeinen
 - Mahdollistavat asiakkaiden henkilökohtaisen tapaamisen
 - Asiakassuhteiden perustanan pitää olla molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus
7.
 - Segmentointi voidaan tehdä eri kriteerien mukaan riippuen yrityksen toimintamallista
 - Nykyään yksi lähestymistapa voisi olla esimerkiksi segmentointi hoitoketjun, käypähoito suositusten tai potilasvirtojen mukaisesti
 - Suoran tai epäsuoran vaikuttamismahdollisuuden mukaan
8.
 - Kansallinen myyntistrategia on johdettu kansainvälisestä markkinointistrategiasta ja tuotteen positioinnista
 - Myyntistrategian tulisi kuvata ja vastata vallitsevien markkinoiden tarpeisiin.
 - Suunnitteluun tulisi osallistua ne henkilöt, joilla on riittävä suora ja/tai epäsuora tietoa vallitsevista tarpeista, mahdollisuuksista ja haasteista
9.
 - kyky nähdä iso kuva ja yksinkertaistaa monimutkaisia asiakokonaisuuksia
 - hyvä kommunikoiija ja kuuntelija
 - kyky valmentaa ja auttaa ”tiimiläisensä” kehittymään ja kasvamaan
 - kyky ja uskallus kyseenalaistaa asioita

- Rohkeus tehdä päätöksiä (mitä tehdään ja mitä ei tehdä)

10.

- Kommunikaatio on laaja käsite. Se on mielestäni aina vähintään kaskisuuntainen ja se sisältää paljon enemmän kuin pelkästään sanoja ("walk the talk"). Siinä kaikilla on oma vastuu.
- Hyvän kommunikoinnin edellytys on avoin yrityskulttuuri, jossa kaikkien ajatuksia kunnioitetaan
- Selkeä struktuuri, jossa esim yhteistyöfoorumit on määritelty ja kaikkien tiedossa, edesauttaa avointa kommunikointia
- Nyrkkisääntönä voidaan todeta että yleisesti on parempi ylikommunikoida kuin alikommunikoida.

11.

- Tuotekeskeinen myynti on edelleen hyvin yleinen lääkealalla. Tässä pitkät perinteet luokuttamisesta verottaa muutosnopeutta
- Ratkaisumyynti on seuraava askel tuotemyynnistä. Siinä ollaan jo aika hyviä. On aika luontevaa kertoa miksi lääkäri tulisi käyttää tuotetta.
- Konsultatiivista myyntiä näkee harvoin/harvemmin. Tässä syynä on lähinnä asennekysymys.

Strategiseen ja asiakaskeskeiseen myyntiin on vielä matkaa. On helpompaa luokitella tuoteominaisuuksia kun selvittää asiakkaiden arvontuottoprosesseja ja yhdessä miettiä miten meidän ratkaisut voisivat tuoda asiakkaille lisäarvoa.

Liite 11. Kyselytutkimuksen vastaukset: Avainasiakaspäällikkö

1. Ei vastausta
2. Aivan aluksi tulisi tietää ja kartoittaa ketkä potentiaalisia asiakkaita ovat, kaikki SV-numeron omaavat lääkärit eivät sitä ole edes tietyn erikoistumisryhmän sisällä sillä klinikoissa ja toimipisteissä työt ovat jakaantuneet eri lailla. Tämän prosessin suuntavivana voi ja tulee käyttää saatavilla olevia kuvauksia taudin hoidosta ja työn järjestämisestä (esim. käypä-hoito yms.)
Kun on saatu käsitys keitä asiakkaat ovat ja mitä he oikeasti tekevät voidaan lähteä miettimään hankalampaa vaihetta eli, mitä heidän kanssaan tehdään. Asiakaslähtöisyyden kontekstiin ei voi kuulua pelkkä viestin puskeminen vaan koko toiminnan perusehtona on tarpeen tunnistaminen ja siihen sopivan ratkaisun löytäminen. Mieluiten siten, että se tukee myös omaa tuotetta.
Eli, segmentointi ja Influencer network -mallintaminen.
3. Sen tulisi ohjata toimintaa ja antaa mahdollisuuksia miettiä eri myyntistrategioita eri kohderyhmille. yksi viesti ei sovi kaikille ja tietyt asiakasryhmät vaativat enemmän syvällisempää tietoa kuin muut.
4. Hyvä crm järjestelmä voi edesauttaa tiedon leviämistä. Luonteva tiimityöskentely ja tehokkaasti tietoa jakava esimies on myös avainasemassa.
5. Helppokäyttöisyys, intuitiivisuus, käytön tehokkuus ja raporttien saamisen helppous.
6. Lääkemarkkinointi on lähtökohtaisesti asiakassuhdetyötä, eli äärettömän tärkeä.
7. Yleisesti käytetään KOL/OI statuksia sekä tiettyä tuotteen käytön määrää josta saadaan aavistus yleensä myynti henkilöstön kautta.

Omasta mielestäni segmentointiin pitäisi lisätä myös muita ulottuvuuksia kuten ko.lääkärin suhde muihin vaikuttajiin eri verkostoissa sekä esimerkiksi heidän suhtautumisensa lääkeyhtiöiden markkinointiin. Tällä tavalla voitaisiin löytää segmenttejä joita voitaisiin lähestyä eri kanavia käyttäen, yksi kanava ja yksi malli jota perinteisesti on käytetty ei enää tulevaisuudessa tule mielestäni toimimaan.
8. Brand manager, medical advisor, Sales Director, Sales manager, Kam. Näiden perinteisten osallistujien lisäksi mielestäni esim. uuden tuotteen lanseerauksen olisi hyvä saada otetta myös tutkimuspuolelta mikäli ko. tuotteella on ollut kohdemaassa jonkinasteinen tutkimus käynnissä.
Tutkimuspuoli on yleensä ensimmäinen kontaktipinta asiakkaan suuntaan jo paljon ennen kuin myyntistrategiaa on edes aloitettu miettimään. He tapaavat tärkeimmät vaikuttajat ennen myyntiä sekä keskustelevat terapia-alueesta sekä tuotteesta ns. etukäteen. Mahdolliset hoitoketjulliset ongelmat saattavat nousta keskusteluissa esille jolloin niihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan jo ennen tuotteen myyntiluvan saantia.
9. Erityisen tärkeää mielestäni on että myyntijohto tapaisi säännöllisesti asiakkaita. Ilman kosketuspintaa asiakkaisiin ei tehtävässä voi onnistua.
Kaikkien tasapäinen kohtelu, pitää minkä lupaa yms. Johdon pitäisi myös olla sopivasti herkkiä tulkitsemaan ns. hiljaisia viestejä joita organisaatiossa liikkuu.
10. Avoin kommunikaatio ja palautteen kerääminen ovat tärkeässä roolissa. Nykyinen ”rikkonainen” palautteen ja yhteydenpidon malli toimii kohtuullisesti mutta sisältää ”sisäänrakennetun” ongelman palautteen vääristymisestä sillä liian usein kommunikointi tapahtuu hetkinä jolloin ollaan jo henkisesti aina tekemässä sitä seuraavaa asiaa.

Yhtenä keinona voisi toimia sähköinen kanava jonka avulla voitaisiin kartoittaa tilannetta ja saada palautetta strukturoidusti. Palautteen voisi yhdistää esimerkiksi vikkottaiseen raporttiin joita yhtiöissä jo yleisesti käytetään. Tietysti tämä kanava ei voisi toia ainoana yhteydenpidon muotona vaan osana perinteisiä malleja. Etuna olisi se, että mikäli sähköinen raportti pysyisi osaltaan samanmuotoisena sitä voitaisiin käyttää aikajanana jolla voitaisiin seurata kriittisten muuttujien ja esim KPI mittareiden muutosta aikajana puitteissa.

11. Ehdottomasti yleisin käytössä oleva malli on tuotekeskeinen myynti- malli. Mielestäni syynä sen suosioon on ehdottomasti se tapa millä historiallisesti lääkkeitä on myty. Yleensä markkinointi määrittää tuotteittain käyntimäärät ja tavoitteet jotka sitten myynti pyrkii toteuttamaan parhaansa mukaan. Käytännössä ainakin oman kokemuksen mukaan tämä malli on käytössä valtaosassa, ellei jopa kaikissa yrityksissä sillä näin on aina tehty ja sillä saavutetaan tietyt tulokset.

Tästä on ollut paljon keskustelua alalla mutta vielä meillä ei ole juurikaan käytössä tietoa mitä on saavutettu mikäli lähtökohdaksi on otettu esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden palvelu. Innovaatiot näillä stragioiden alalla tupaavaat kaatumaan varhaisessa vaiheessa siihen, ettei myyntihenkilöstön toimia voida mitata riittävän tarkasti.